



Деструктивное лидерство: типы и уровни выраженности (психоаналитический подход)

КОМАРОВ Вадим Владимирович

ORCID: 0000-0001-8446-1768

ФГБОУВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Самара, Россия

Аннотация. В статье рассматривается классификация типов деструктивного организационного лидерства и уровни его выраженности. *Цель.* Сформулировать и обосновать таксономию деструктивного организационного лидерства. *Задачи:* проанализировать особенности выраженности деструктивных черт в поведении руководителей, установить, как эти особенности личности влияют на эффективность деловых процессов. Деструктивное лидерство рассматривается в статье как противоположность конструктивному, и характеризуется подавлением, манипуляцией, чрезмерным контролем и другими негативными проявлениями. Особое внимание уделяется патологическим аспектам деструктивного лидерства, связанным с психодинамическими процессами и особенностями развития личности лидера. *Метод.* Для теоретико-методологического анализа были рассмотрены классические и актуальные работы по социальной психологии и психоанализу — проведён обзор подходов в трактовке деструктивных лидерских черт, рассмотрены некоторые предварительные результаты исследования выраженности деструктивных проявлений у руководителей отечественных организаций ($N = 330$). Обсуждаются различные примеры деструктивного лидерства, а также причины назначения на руководящие должности не самых эффективных сотрудников. *Результаты.* Представлен авторский подход к таксономии уровней и типов деструктивного лидерства на основе психоанализа, включающий описание личностных черт, патологий, характерных для каждого уровня и типа, основные аспекты детерминации деструктивных черт в структуре личности. Автор выделяет 10 типов деструктивного лидерства: лидер-тиран (психопатический / асоциальный тип), лидер, приносящий себя в жертву (мазохистический / саморазрушающий тип), лидер-драматизатор (истеричный тип), самовлюблённый лидер (нарциссический тип), одиночка или отстранившийся лидер (шизоидный тип), лидер в маске (диссоциативный тип); контролирующий лидер (параноидный тип), лидер-робот (обсессивно-компульсивный тип), сверхактивный лидер-энтузиаст (гипоманиакальный тип), тревожно-депрессивный лидер; и четыре уровня их выраженности. Исследование подчёркивает необходимость системного подхода к оценке лидерских качеств и значимость практического применения известных и новых методик для повышения качества управления в организациях.

Ключевые слова: лидерство, деструктивное лидерство, конструктивное лидерство, типы деструктивного лидерства, уровни конструктивности лидерства, невротическое, пограничное и психотическое лидерство.

Введение

В нашем исследовании мы берём за основу, что лидерство — это проявление способности человека влиять на индивидуумов и группы людей, побуждая их работать для достижения поставленных целей, что достигается на основе его поддержки со стороны других членов группы (Hersey, Blanchard, 1977; Yukl, 2006). Оно сочетает в себе формальные и неформальные методы управления, основываясь на авторитете, доверии и взаимодействии с группой. Таким образом, неотъемлемыми составляющими лидерства являются понятия (и их триединство) «лидер — цель — группа (последователи)»: лидер, обладающий видением, отражающим образ будущего, стремится направить энергию группы по пути воплощения этого замысла.

От лидера, прежде всего в организационной среде, ожидают проявление конструктивности, под которой понимается направленность лидера на создание эффективной и гармоничной группы, способной решать сложные задачи и достигать общих целей (Платонов, 2006). Однако в современных организациях мы зачастую наблюдаем иное лидерское поведение — деструктивное. Опрос участников различных курсов повышения квалификации и консалтинговых мероприятий, проводимых Самарским филиалом РАНХиГС в 2024–2025 гг ($N = 410$), показал, что почти половина опрошенных (49%), считает, что в их организации среди руководителей есть как конструктивные руководители, так и деструктивные; а 17% опрошенных полагают, что деструктивных значительно больше. Среди деструктивных особенностей руководителей респонденты отмечают:

- психопатические (асоциальные) черты и проблемы общения (например, грубость, самодурство, бесчеловечность, рукоприкладство, мстительность, то есть стремление сводить личные счёты с подчинёнными);
- слабые лидерские и управленческие навыки (например, неумение формировать команду, неспособность видеть заслуги работников, необъективный подбор кадров, неумение мотивировать, давать обратную связь);
- высокий уровень самомнения (например, недоступность для своих подчинённых, высокомерие, неспособность воспринимать критику окружающих, отрицание своих ошибок, самовлюбленность, подчёркивание своего превосходства, надменность);
- игнорирование потребностей подчинённых (например, создание неравных условий оплаты, равнодушие к запросам сотрудников, несправедливость, пристрастность, непонимание сотрудников);
- низкий уровень профессионализма (например, называются руководителями, которые не идут в ногу со временем, не осваивают новые технологии, в качестве черт указываются глупость, некомпетентность, непрофессионализм, непонимание ситуации);
- манипулирование (например, интриганство, манипуляция, газлайтинг, обесценивание, присваивание чужих заслуг, лживость);
- проблемы саморегуляции (например, нестабильное настроение, непостоянство, неуверенность в себе, неуравновешенность, нерешительность);
- другие черты (например, жадность, создание ненужной суеты, пессимизм, взяточничество, скептицизм, занудство, трусость).

В современном обществе деструктивное лидерство становится всё более актуальной темой для исследования в области психологии и менеджмента. Оно характеризуется поведением, которое негативно влияет на организацию, подрывает её цели и разрушает отношения между руководителями и подчинёнными. Понимание природы деструктивного лидерства, его уровней и типов выраженности имеет важное значение для создания эффективных управленческих практик и формирования здоровой организационной культуры.

Значимость исследований феномена деструктивного лидерства заключается в необходимости систематизации знаний о нём, прежде всего через призму психоаналитического подхода, что позволяет глубже понять внутренние механизмы, приводящие к деструктивным проявлениям в лидерстве. Определение типов и уровней выраженности деструктивных проявлений в руководстве может помочь в диагностике и профилактике подобных явлений в организациях. Конструктивность в отношениях между лидером и его последователями подразумевает психологически здоровые отношения, отсутствие подавления, манипуляции и чрезмерного контроля. В отличие от этого, деструктивность стоит рассматривать как отношения противоположные конструктивным: подавляющие, манипулятивные, чрезмерно контролируемые, принижающие других, противопоставляющие грандиозного лидера и посредственных прочих. В целом деструктивные проявления лидеров можно назвать патологическими, так как они детерминированы глубокими психодинамическими процессами и связаны с особенностями общего развития личности лидера.

Ярким примером деструктивного (патологического) лидерства является «начальник-чайка» (*seagull management*) — термин, появившийся благодаря шутке Кена Бланшера в книге «Лидерство и одноминутный менеджер» (Blanchard, 1985, p. 38), обозначающий своеобразный стиль менеджера, который поднимает много шума, не особо заботясь о логике и чувствах окружающих, порождает хаос, оставляет неразбериху и непродуманные решения или их подобие. За таким лидером скрывается неуверенный в себе некомпетентный руководитель, который использует такое поведение как защиту от страха быть разоблачённым как неэффективный руководитель. Эта защита вполне может быть определена как противофобическое отыгрывание истеричного человека, переносящего тревогу вовне.

Другой знакомый всем пример деструктивного лидерства — проявление чрезмерного контроля, который может быть вызван стремлением победы над ближним любой ценой и получение удовольствия от такой победы (Bursten, 1973). Таких людей, желающих сделать своё влияние ощутимым, можно встретить на руководящих позициях в бизнесе, политике, среди лидеров культов поклонения, в индустрии рекламы и развлечений — там, где существует возможность обладать неограниченной властью (Мак-Вильямс, 2015, с. 160). Среди причин, по которой происходит назначение на руководящие должности не самых эффективных сотрудников, исследователи называют недостаток времени для принятия кадрового решения, путаницу и отсутствие взаимопонимания среди руководителей, участвующих в процедурах назначения, отсутствие выбора — достойной альтернативы, некачественные инструменты оценки лидерского потенциала и даже недостаточную проницательность, слабую интуицию вышестоящих руководителей (Janson, 2023). Под деструктивностью принято считать разрушение чего-либо, то есть деструктивное поведение — это действия, направленные на слом общественных устоев, межличностных отношений, собственной личности. С древних времен человечество предпринимало попытки понять природу деструктивности. Мы видим примеры этого в трудах мыслителей Античности, например, в размышлениях Аристотеля о «зверствах» и «дикости» людей, совершающих бесчеловечные поступки, проявляющие иррациональность (Юнусов, 2022, с. 95).

В контексте современного научного знания о психологии человека деструктивность рассматривалась с точки зрения психоаналитического подхода — как порождение неосознаваемых побуждений. З. Фрейд полагал, что в основе поведения человека лежат Эрос (сексуальное влечение, инстинкт продолжения рода) и Танатос (инстинкт смерти, стремление к саморазрушению). Борьба инстинктов жизни и смерти в психике — конструктивного и деструктивного — составляет основной внутренний конфликт личности (Фрейд, 1992). К. Юнг полагал, что анализ бессознательного в психике человека поможет понять природу его

деструктивности, например, архетип Зверя, содержащийся в бессознательном, указывает на животную основу индивида — «вне-человеческое» (Юнг, 2017). Данный архетип в сочетании с деструктивными аспектами социализации может раскрыться через агрессивное поведение либо равнодушие к потребностям других, что сопровождается нарушениями самооценки, иными проблемами в когнитивной, мотивационной и смысловой сферах жизни (Храпов, Палаткина, 2015).

Враждебность к другим, по мнению Э. Фромма, напрямую связана с враждебностью к себе. Деструктивность, в его концепции, не является врожденным качеством, а обусловлена социальными факторами (Фромм, 1998). Деструктивность можно расценивать как ответную реакцию на блокировку плодотворной энергии, препятствующей реализации личностного потенциала, и как отклик на нарушение нормальных условий жизнедеятельности. При невозможности реализации своих потребностей у человека возникает деформация стремлений и влечений, что порождает деструкцию социальных отношений. Э. Фромм отделяет доброкачественную агрессию, связанную с необходимостью защиты от внешней угрозы, от злокачественной — «деструктивной», «жесткой», под которой понимается страсть к абсолютному господству и желание разрушать. Взгляд Э. Фромма на социальную обусловленность деструктивного поведения человека разделяет и А. Маслоу. Он считает, что неправомерно говорить о наличии у человека деструктивного инстинкта, так как источниками разного рода разрушительных проявлений стоит считать культуру, среду и научение (Маслоу, 2001).

Диалектический подход к рассмотрению проблем социальной деструктивности позволяет понять единство терминов «конструктивность» и «деструктивность»: в деструктивности можно выделить её значимую для развития общества роль в разрушении тех его элементов, которые требуют замены или обновления, то есть наличествует связь разрушения и созидания, как основа прогресса (Покосов, 2002).

В философском дискурсе деструктивная деятельность рассматривается как «специфическая форма активного отношения субъекта к миру, основным содержанием которой является разрушение существующих объектов и систем», как проявление хаоса, свойственного природе человека (Лысак, 2004, с. 11). Деструктивность является неотъемлемой частью нашей жизни, и сопровождает конструктивные тенденции. Новые идеи, проекты развития, инновации приходят на смену старым, не минуя этап слома того, что было ранее или этапа его деформации, что также сопровождается разрушением отдельных элементов конструкции.

Ключевыми характеристиками конструктивного организационного лидерства можно считать две его особенности: уважительное отношение к другим участникам совместной деятельности и постоянный фокус на целях и основных задачах этой деятельности. Главные характеристики деструктивного лидерства прямо противоположные: неуважение к другим людям, прежде всего подчинённым, и приоритет личных целей над общими. Неуважение может проявляться в широком диапазоне: от игнорирования потребностей подчинённых при эксплуататорском лидерстве, до грубого обращения с ними, вплоть до угроз, оскорблений и даже рукоприкладства при деспотичном (тираническом) лидерстве. Широтой диапазона деструктивности может отличаться целеполагание деструктивного лидера: от невнимания к стратегии и целям организации до прямого вредительства, когда личные цели не только идут вразрез с целями организации, но и противоречат им, мешают их достижению. Сравнительный анализ основных концепций, описывающих «темную» сторону лидерства, нами проведен ранее (Комаров, 2024b).

Разницу между конструктивным и деструктивным лидерством Ю. П. Платонов тоже усматривает в особенностях целеполагания руководителя: при конструктивной направ-

ленности лидерство способствует осуществлению целей организации, а при деструктивной — наносит ей ущерб, так как связано с личной выгодой, получаемой за счет убытков организации (Платонов, 2006). Максимально опасное с точки зрения интересов организации целеполагание руководителя некоторые исследователи выделяют как особый тип деструктивного лидерства: «подрыв общества» (Duffy, Ganster, Pagon 2002), «злоупотребляющий руководитель» (Bamberger, Bacharach, 2006), «коррупцированный лидер» (Кернберг, 2018). Действия деструктивных лидеров против интересов своих организаций наносит вред и морально-нравственным ценностям сотрудников, способствуют распространению своекорыстного и неэтичного поведения (Aronson, 2009). Цепная реакция неэтичного поведения, спровоцированная деструктивными руководителями, снижает эффективность работы на всех уровнях, негативно влияет на организационное поведение, инициативу и креативность (Naseer, Raja, Syed, Donia, Darr, 2016).

Разрушительное влияние деструктивного лидерства на организацию является основой его определений, которые встречаются в научной литературе: деструктивное лидерство — это систематическое поведение лидера, нарушающее интересы организации путем подрыва и (или) саботажа целей, задач, ресурсов и эффективности организации, а также мотивации, благосостояния или удовлетворённости подчинённых работой (Серегин, Серегина, 2022); оно разрушает стремление сотрудников к автономии, компетентности, вовлечённости и значимости (Nikolova, Caniëls, Schaufeli, Semeijn, 2021). Неудивительно, что подобное поведение воспринимается как враждебное и (или) препятствующее деятельности (Schyns и Schilling, 2013).

Уровни конструктивности и деструктивности лидерства

Прежде чем перейти к рассмотрению уровней деструктивности лидерства, важно прояснить некоторые теоретические моменты относительно личностных черт и их патологических вариаций. Личностные черты — это устойчивые сочетания в отношении и оценке человеком окружающей среды и самого себя, проявляющиеся в широком диапазоне значимых социальных и личностных контекстов. Когда личностные черты негибки, дезадаптивны и вызывают либо нарушения социального или профессионального функционирования, либо субъективный дистресс, они представляют собой расстройства личности (APA, 1980, р. 305). Патология личностных черт связана с нарушениями в образе «Я» и проблемами межличностного функционирования (APA, 2013, р. 762), когда повреждаются четыре элемента глубинных компонентов функционирования личности: идентичность, саморегуляция, эмпатия и интимность (Roche, 2018):

- идентичность рассматривается как восприятие индивидом себя как отдельного от других человека со своими границами; как вера в собственную ценность и способности; точная оценка своих возможностей; контроль своих эмоций;

- саморегуляция понимается как способность преследовать чёткие и важные цели, использовать конструктивные и просоциальные внутренние принципы для управления поведением; как понимание собственного характера, действий мотивов;

- эмпатия как понимание переживаний и побуждений другого человека, сочувствие им; терпимость к альтернативным точкам зрения и признание влияния своего поведения на других;

- интимность как способность устанавливать эмоциональную связь с другими людьми в течении определённого периода времени; желание и способность быть близким с другим человеком; поведение, связанное с заботой о других и демонстрацией другому своих чувств (Фокс, 2023, с. 30).

К патологическим особенностям личности следует относить некоторые личностные черты, которые можно разбить на пять групп: негативная аффективность (противоположность эмоциональной стабильности), отстранённость (противоположность экстраверсии), враждебность (противоположность доброжелательности), расторможенность (противоположность контролированию), психотизм (противоположность здравомыслию).

Вероятно, самое раннее появление деструктивных лидерских черт в личности ребенка связано с его воздействием на других (прежде всего родителей) для получения желаемого. Первоначально это проявление является неосознанным, затем может закрепляться в устойчивый паттерн поведения капризного, избалованного ребенка, и становится вполне осознанным, особенно когда бывает результативным. Например, закатывающий истерику ребенок в магазине при отказе ему что-либо купить. На этом примере мы видим интересную картину возможного развития лидерских черт в характере человека, закрепление определенных форм поведения, а позднее и когнитивных схем. Таким образом, можно сказать, что развитие лидерских черт в характере тесным образом связано с общей картиной становления личности и отражает психические особенности её структуры.

Отто Ранк, анализируя мифы о героях, выделяет несколько ключевых особенностей формирования лидерских качеств. Во-первых, он отмечает напряжённые отношения героев с родителями, что, по его мнению, связано с необходимостью отделить фигуру героя от его корней — семьи, родного края и соплеменников (Ранк, 1997, с. 217). Такое отделение служит защитой героя от возможных зависти, подозрений и клеветы со стороны окружающих, подтверждая известную библейскую мудрость: «Нет пророка в своём отечестве». Кроме того, О. Ранк считает, что разрыв с семьей часто обусловлен её невротизированными аспектами, такими как нерешённые детские проблемы, застрявшие фантазии и страхи. Одним из проявлений этой невротизации является стремление подрастающего поколения освободиться от родительской опеки, что проявляется в виде конфликта поколений (Ранк, 1997, с. 219). Крепкая связь с родителями в процессе воспитания в семье снимает это напряжение — у ребёнка появляется представление о широте социальных связей, антропологическом единстве людей. Это конструктивная (здоровая) модель развития психики. Напротив, проблемы, возникающие в семье, неразрешаемые противоречия, влекут рост невротизации ребенка, а также его недовольство этим миром, полным опасностей и несправедливости; на этой основе развивается его стремление к власти, лидерству, что даст возможность управлять другими, а не быть от них в зависимости и страдать. Это деструктивная (невротическая) модель развития психики. Развитие лидерского потенциала может осуществляться как по первому, так и по второму сценарию. Речь идёт о той самой детерминации лидерства, которая основана на истории становления личности лидера, особую роль в которой играет семья.

В своём исследовании мы опираемся на понимание уровней развития личностной организации, принятой в современном психоанализе, разделяющее невротический, пограничный и психотический уровни, в целях диагностики и проработки черт, мешающих нормальной жизнедеятельности человека (Мак-Вильямс, 2015). Рассуждая о типологии уровней развития личностной организации в контексте конструктивности и деструктивности лидерских черт личности, напрашивается ещё один уровень — высший, не связанный с присутствием в структуре личности тревожащих, негативных или иных особенностей, порождающих эмоциональные или психосоматические страдания. Этот уровень условно можно обозначить, как «абсолютно здоровая психика», носитель которой свободен от тревог, фобий и неадекватных влечений. Его жизненная позиция в трансактном анализе обозначается как «Я в порядке, Ты в порядке» (Harris, 1969). Это своеобразные уникамы, счастливики, получающие от жизни только положительные эмоции, вызывающие сомнение в том, что они, действительно существуют в реальном мире.

Справедливо будет выказать несколько принципиальных замечаний относительно «идеального» лидерства. То, что мы можем наблюдать, как примеры высокой степени конструктивности лидерского поведения и эффективности управленческих усилий, в большей степени является результатом высокого уровня самоконтроля и грамотно выстроенной самопрезентации. Эмоциональная сдержанность и исключительно деловой настрой при решении рабочих задач «идеального» лидера не означает, что у него нет личностных проблем, и он не испытывает негативные эмоции, тревожные переживания, страхи и влечения. Всё дело в его уникальном умении регулировать свое эмоциональное состояние, его способности абстрагироваться от не имеющих к делу аффектов и фрустраций. Восприятие «идеального» лидера со стороны других руководителей организации и подчинённых может быть противоречивым: он может вызывать как чувство любви и обожания, так и зависть, а также ненависть, вызванные осознанием недостижимости такого же уровня эффективности и компетентности. Кроме того, у окружающих могут возникать сомнения, что демонстрируемый лидером «идеальный» образ является истинным — тогда все его поступки и решения будут тщательно изучаться, включая личные аспекты его жизни. Известны случаи, когда даже небольшой промах «идеального» руководителя, рассматривается как огромная ошибка, низвергающая его с пьедестала «лучших» — он становится «таким как все», что воспринимается большинством как нормализация и баланс компетенций в организации (теперь никто не выпячивается — все одинаково несовершенны). Возможный уход «идеального» руководителя из организации, что, несомненно, следует рассматривать как потерю для любой компании, может быть обусловлен двумя взаимосвязанными причинами: 1) несоответствие организационной культуры ценностям конструктивного лидера; 2) особое критичное и подозревающее восприятие «идеального» лидера другими руководителями и подчиненными, не прощающее ему малейших ошибок.

Обозначая наше сомнение в возможности выявления таких уникалов, не имеющих никаких, даже незначительных эмоциональных и ментальных отклонений, среди лидеров нашего времени, определим этот уровень развития личностной организации лидера как «нулевой» (0). Выражая при этом надежду, что отдельные эффективные лидеры при демонстрации определённого стиля лидерства, вполне могут им владеть идеально — быть в высокой степени конструктивными. Таким образом, мы определили, что в результатах диагностики конструктивности стилей лидерства цифра «0» будет означать высокую выраженности стиля при высокой конструктивности его реализации.

Невротический уровень выраженности лидерских черт характера, отличается допустимым (нормативным — средним) уровнем конструктивности и обозначается нами в результатах диагностики цифрой «1». Невротики — это здоровые психически люди, которые в определённых ситуациях могут проявлять некоторые невротические реакции, деструктивность, испытывать эмоциональную нестабильность. Невротическая личность отличается чёткой выраженностью идентичности, интегрированным Эго, и обладает хорошей способностью воспринимать себя и других как целостные образы. Невротики чётко определяют личные границы, способны к рефлексии, адекватно воспринимают реальность, способны нести ответственность за свои поступки. Среди защит, которые используют невротические лидеры, преобладают зрелые — вторичные защитные процессы: вытеснение, рационализация, регрессия, поворот против себя и другие. Центральный конфликт невротика состоит в его желаниях и препятствиях на пути их получения (эдипальный конфликт), при этом он адекватно воспринимает причины такого конфликта и способен конструктивно с ним справиться самостоятельно или прибегая к помощи других.

Невротического лидера зачастую воспринимают значительно лучше, чем «идеального» — в глазах других, прежде всего последователей, он олицетворяет «обычного» человека, который, также как и все, может быть расстроен, испытывать другие негативные эмоции, ошибаться, не знать, что делать, сталкиваясь с необходимостью принятия трудных решений. Отдельные черты невротического лидера могут способствовать повышению его управленческой эффективности: например, «здоровый нарциссизм» (умелая самопрезентация и уверенность в себе) и «здоровая паранойя» (внимательность к деталям, осторожность, опора на правила).

Таким образом, невротический лидер способен балансировать на границе конструктивного лидерства и допустимых форм деструктивности, учитывая контекст ситуации и культурные нормы организации и общества в целом. В этом смысле данный уровень конструктивности и деструктивности следует считать средним и нормативным. При рассмотрении отдельных типов деструктивных лидеров мы приведём некоторые примеры допустимого деструктивного поведения у руководителей, не нарушающего преобладание конструктивного лидерства.

Пограничный тип личностной организации (второй уровень) следует воспринимать как промежуточный между невротическим и психотическим. Как и невротики они способны адекватно воспринимать реальность, при этом у них могут проявляться отдельные характеристики глубокой дезинтеграции личности, как у психотиков. Лидеры пограничного типа полны противоречий — они склонны к частому переключению состояний, смене стилей взаимодействия с подчиненными, эмоциональной нестабильности. Защиты, которые используют пограничные лидеры, в основном примитивные (отрицание, проективная идентификация, расщепление и другие).

Центральный конфликт пограничной личности обозначает противоречие между страхом поглощения и ужасом отделения (травма сепарации), что в случае отношений лидера и последователей означает трудности идентификации лидерской позиции, когда лидер одновременно желает быть частью своей группы, её вожаком и боится её ответного влияния, способного подорвать лидерский авторитет. Данный и иные конфликты пограничной личности сопровождаются тревогой и эмоциональной зависимостью, что со временем может привести к расстройствам личности.

Психотические лидеры (третий уровень) отличаются наибольшей дезинтеграцией и диссоциацией, неадекватно воспринимают себя и реальность. Они внутренне дезорганизованы, в следствии чего в стрессовых ситуациях они могут быть неадекватными, проявлять асоциальность. Обычно их деструктивность очевидна окружающим: они могут не скрывать своего негативного отношения к другим, быть грубыми, открыто манипулировать, принуждать к действиям без мотивирования и объяснений, демонстрировать непоследовательность, нелогичность, нести бред, игнорировать социальные нормы. Они защищаются от проблем этого мира в основном примитивными защитами (всемогущий контроль, уход в фантазии, отрицание, проекция и другие). Проблемы с идентичностью, присущие психотикам, могут приводить к замешательству деятельности, отстраненности лидера от управления группой, «уходу в себя», «потере себя» и основных жизненных ориентиров.

Среди психотических лидеров встречаются и излишне самоуверенные вожаки, убеждённые в собственной грандиозности и непогрешимости; и неуверенные в себе, потерянные во времени и пространстве руководители, дезинтеграция которых вызвана выгоранием и (или) ошибками, проблемами при решении деловых и личностных задач. Основной конфликт психотиков связан с признанием факта своего существования из-за растворения своей личности (травма слияния).

Итак, мы выделили основные уровни выраженности конструктивности и деструктивности лидерских черт на основе типологии уровней развития личностной организации:

- (0) высокая конструктивность;
- (1) средняя конструктивность (невротический уровень);
- (2) низкая конструктивность, присутствие деструктивных черт лидерства (пограничный уровень);
- (3) деструктивное лидерство (психотический уровень).

Соотношение уровней конструктивности и деструктивности лидерства представлено на рисунке 1.

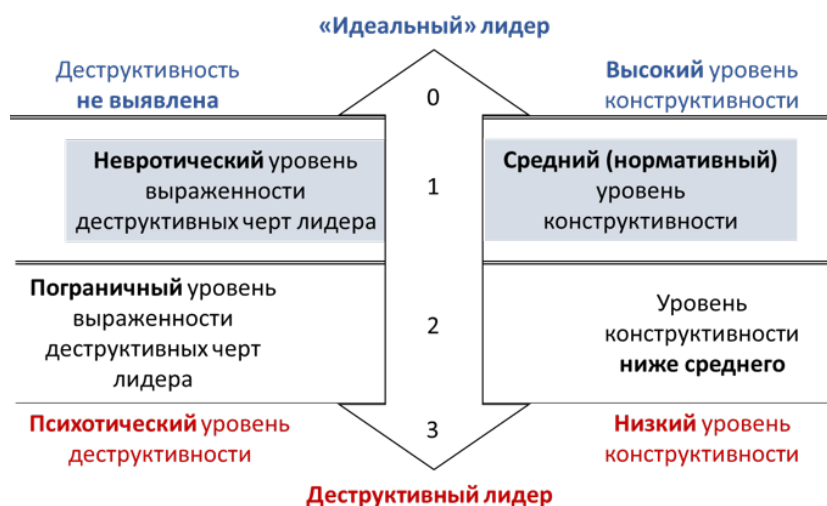


Рисунок 1. Соотношение уровней конструктивности и деструктивности лидерства

Типы деструктивного лидерства

Выделенные нами основные типы патологических (деструктивных) лидеров, описанные в этой статье ниже, сформулированы с опорой на типы личностных расстройств, принятые в психоаналитической традиции, что оправдано, учитывая, что при создании этой таксономии мы берём за основу уровни развития личностной организации, используемые в психоаналитической диагностике. При этом стоит отметить, что названия патологических (деструктивных) лидерских характеров используются нами лишь условно. Правильнее будет считать, что мы определяем группы черт деструктивных лидеров, соотносящихся с тем или иным типом характера (при невротическом уровне развития личной организации), акцентуации (при пограничном уровне) или расстройствах личности (при психотическом уровне). Итак, в основе нашего взгляда на таксономию деструктивных лидеров — психоаналитический подход. Ранее мы подробно рассмотрели вклад представителей психоанализа в исследование образов таких лидеров (Комаров, 2024а). На основе проведённого анализа и с учётом классических (Leonhard, 1968; Личко, 1977) и современных подходов к типологии личностных расстройств (Мак-Вильямс, 2015), а также реалий организационной среды мы определили 10 типов лидеров с деструктивными чертами характера:

1. Лидер-тиран (психопатический)
2. Лидер, приносящий себя в жертву (мазохистический / саморазрушающий)
3. Лидер-драматизатор (истеричный)
4. Самовлюблённый лидер (нарциссический)
5. Одиночка, или отстранившийся лидер (шизоидный)
6. Лидер в маске (диссоциативный)

7. Контролирующий лидер (параноидный)
8. Лидер-робот (обсессивно-компульсивный)
9. Сверхактивный лидер-энтузиаст (гипоманиакальный)
10. Тревожно-депрессивный лидер

Лидер-тиран (лидер с психопатическими чертами характера)

Тиран, или психопатический лидер воспринимает других как инструменты для достижения своих целей. Эти инструменты в понимании такого лидера лишены чувств и эмоций — они «винтики» в большом механизме определённого процесса. Такое отношение к людям порождает ключевые черты психопатической личности: холодное безразличие к другим, их эксплуатация и склонность утверждаться за чужой счёт, недостаток привязанности, равнодушные к ценностям других и в целом дефективное Супер-Эго (отсутствие совести) (Cleckley, 1955; Johnson, 1949; Hare, 1999). Эти особенности указывают на низкий уровень эмоционального интеллекта такого лидера — его неспособность понять эмоции других, проявлять человечность, сопереживать. Такие лидеры испытывают потребность во власти, так как с её помощью решают собственные психологические проблемы: отсутствие опыта привязанности, и в целом расстройства привязанности и идентификации с близкими людьми (не умеет любить и не умеет принимать любовь другого). Нужда во власти защищает такого руководителя от стыда некомпетентности, что обуславливает его основную защиту — всемогущий контроль.

Именно такого типа руководителей О. Кернберг называет «лидерами, которым требуется полный контроль» (Кернберг, 2018). Другие защиты психопата — проективная идентификация (используется как средство манипуляции подчиненными, через убеждение их в том, как именно они должны реагировать в том или ином случае, какие эмоции испытывать, что должны думать); диссоциация (часто выражается в отказе от личной ответственности); отыгрывание вовне (перенос своих тревог и страха в агрессию, направленную на других).

Психопатический лидер невротического уровня — эффективный Достигатор: «вижу цель — не вижу препятствий»; «в войне все средства хороши». Он выглядит целеустремленным и эмоционально отстранённым, так как его основная забота — производственные задачи, а не личные проблемы исполнителей. Именно от такого лидера можно услышать осуждающее требование, что «свои проблемы нужно оставлять дома». Его напористость, требовательность, упрямство и настойчивость дают свои плоды в ситуациях напряжённого труда и аврала, например, на производстве, где люди встраиваются в процесс производства, обусловленный сложными техническими решениями, наполненный механизмами и электроникой.

Пограничный и психотический уровень психопатического лидерства отражает степень его асоциальности, агрессивности, готовности к нарушению не только социальных норм, но и законов. Известный образ психопатического (асоциального) лидера такого плана — главарь криминальной группировки, банды, преступного сообщества. Лидер на этих уровнях деструктивности может без стыда кичиться своими достижениями, основанными на явно криминальных или аморальных действиях: мошенничестве, махинациях, принуждении, подавлении с применением грубой силы, откровенном обмане.

Б. Чалтон считает, что среди современных лидеров можно встретить достаточно психопатов, особенно на высоких постах, потому что посредственные руководители среднего звена часто впечатлены абсолютной верой психопата в себя и «динамизмом» (Charlton, 2015) и могут поощрять и даже провоцировать такое поведение топ-менеджеров. Психопат, по мнению Б. Чалтона, может быть одарён умением говорить людям то, что они хотят услышать, но психопат

безжалостен, бессердечен, импульсивен, агрессивен, его принцип: обеспечить прежде всего удовлетворение собственных потребностей. Автор указывает на взаимосвязь психопатии лидера с его параноидностью (считает, что его преследуют, замышляют заговоры, плетут интриги против него, но он никогда ни в чем не виноват, а заговоры объясняют его неудачи).

Развитие психопатических черт личности может быть обусловлено разными историями отношений в родительской семье. Один из вариантов: чувство небезопасности и хаоса вызванные двойными посланиями (сочетание жёсткости / необходимости следовать правилам и потакания слабостям ребенка со стороны родителей) (Bird, 2001). Как правило такой сценарий развивается при слабой матери и садистическом отце. При этом в детстве психопатического лидера могут быть кардинальные перемены, влияющие на неокрепшую психику: переезды, утраты, разрывы связей. Особый эмоциональный настрой в психопатической семье, где чувства других не имеют значения (развитие психики по сценарию «не чувствуй»), формируют алекситимические паттерны поведения (вместо переживаний, такой человек сразу переходит к действию). Такие особенности детства не дают ребёнку ощущения возможности управлять своей жизнью и способности других защитить его. «Отсутствие чувства власти в соответствующее с точки зрения развития время может подталкивать таких детей... тратить остаток жизни на поиск подтверждения собственного всемогущества» (Мак-Вильямс, 2015, с. 231).

Установка родительской семьи психопата в том, что любви нет, что опасно доверять людям, что быть добрым — глупо (Садокова, 2022, с. 119), если только доброта не связана с выгодой (допускается наигранная доброта как средство манипуляции). На основе таких установок формируется позиция подавления других, чтобы делать их зависимыми — так легче контролировать их, и таким способом обезопасить себя от их злонамеренного поведения. Альтернативный вариант развития психопатических черт в раннем детстве — родительская опека, поддерживающая и стимулирующая всемогущество ребенка, его право на доминирование (сценарий развития психики на основе установки «ты лучше других, не сближайся»).

Мы полагаем, что деструктивная сторона лидерства на основе психопатических черт соответствует выделенному нами ранее (Комаров, 2022) стилю Достигатор, что планируется доказать отдельным исследованием.

Лидер, приносящий себя в жертву (лидер с мазохистическими — саморазрушающими чертами характера)

Как в российской, так и в мировой политической традиции известны случаи жертвенной самоотдачи лидера — игнорирование своих интересов ради общего блага, преданность делу, которому служишь, самоотверженная защита значимых ценностей и принципов. И в обыденной жизни — в пространстве выдающихся и, напротив, ничем не примечательных организаций — встречаются руководители мазохистического — саморазрушающего типа, чьё рвение к работе, так называемый «трудоголизм», поражает.

Мазохизм — это психологическая концепция, связанная с причинением себе боли как физической, так и эмоциональной. Описание издевательств деспотичной женщины над слабым мужчиной неоднократно встречается в произведениях австрийского писателя Леопольда фон Захер-Мазоха. Анализируя это явление, венский психолог Рихард фон Крафт-Эбинг называет мазохизмом стремлением к получению сексуального удовольствия от

мучения и унижения (Kraft-Ebing, 1900). З. Фрейд, также исследуя этот феномен, разделяя сексуальные и несексуальные паттерны причинения себе боли, унижения и подчинения, вводит понятие «моральный мазохизм» (Freid, 1924). В 1933 году Вильгельм Райх включает «мазохистический характер» в перечень личностных типов и описывает его как отличающийся такими паттернами как жалобы, страдания, самоповреждение и самоуничижение, бессознательное желание мучить других своей болью (Reich, 1933). Э. Фромм выделял мазохизм в качестве одного из типов деструктивного поведения, при котором люди не делают то, что им хочется, а подчиняются воображаемому приказам извне, они в целом теряют «Я-чувство», понимание своих желаний и чувств, мир им кажется непреодолимым, неуправляемым, тем, что подавляет (Фромм, 1998).

Не следует полагать, что стремление к причинению себе боли физической или моральной, вызвано любовью к боли или страданиям. Мазохист терпит боль, выдерживает страдание «в надежде на высшее благо» (Мак-Вильямс, 2015, с. 373), он надеется, что все его страдания будут в конце концов вознаграждены, надо только потерпеть. Мазохистическое поведение свойственно многим людям — эти паттерны могут создавать хорошие результаты (Baumeister, 1989; Salzman, 1960), например, стремление завершить начатое дело, несмотря на крайнюю усталость и физическую боль, связанную с ней. Положительными примерами мазохистического поведения могут быть заботливые мамочки, духовные лица, принявшие определённые обеты, политические деятели и иные руководители, всего себя отдающие делу всей жизни.

Таким образом, невротический уровень выраженности мазохистского характера лидера может рассматриваться как повышенная продуктивность, самоотдача в работе, интeриоризация ценностей и принципов, принятых в организации, упорство в достижении трудных целей. При этом долгий напряжённый труд сказывается на физическом и эмоциональном состоянии такого руководителя — у него повышается тревожность, снижается способность противостоять стрессу и, как следствие, развивается депрессия. Депрессивно-мазохистическая личность — довольно распространённое явление действительности, один из часто встречающихся типов невротического характера в современных организациях (Kernberg, 1984, 1988). Мазохистическая надежда в этой связке не позволяет депрессивным тенденциям быстро развиваться, но не спасает от них.

Пограничный и психотический уровни мазохизма могут проявляться в организационном пространстве реализации лидерства через создание ситуаций, усложняющих процессы, в том числе путём провоцирования конфликтов. Мазохистический руководитель в своих худших проявлениях не терпит «нормальности», отсутствия напряжённости: когда всё хорошо, ему плохо. Ему нужны страдания, преодоление трудностей — тогда он чувствует себя живым, настоящим.

Человек мазохистического склада «связан подавленной ненавистью, прикрываемой моральным долгом перед своими близкими» (Садокова, 2022, с. 119). Подчинённая позиция, готовность к страданиям помогает ему прятать эту связанность. Исследуя такую психологическую защиту как отыгрывание вонне у людей с мазохистическим характером, Теодор Рейк выделяет несколько вариантов этого отыгрывания: провокацию, умиротворение, эксгибиционизм, смещение вины (Reik, 1941). Как провокацию мазохистического руководителя можно расценивать новые вводные работникам, выполнившим задание, также провокацией могут быть неполные или неверные данные, предоставляемые подчинённым, коллегам или вышестоящему начальству. Умиротворение и эксгибиционизм выглядят как обращение внимание других на свою боль: «я много страдаю, может не надо больше...?», «посмотри, как

мне больно». Смещение вины — приём, с помощью которого мазохист переносит вину на другого («вот что я сделал из-за тебя»).

Вот ещё один вариант проявления мазохистических черт руководителя: он может предпочитать ситуации, в которых чувствует себя контролируемым или подчинённым, а не властным, в случаях, не связанных со взаимодействием с вышестоящим начальством, а в группе подчинённых. Это та самая история, когда руководитель подчиняется требованиям группы, принимая это унижение как необходимость, благо, даже единение, «спайка» с другими. Помимо отыгрывания вонне мазохистические личности, как и депрессивные, используют такие психологические защитные механизмы личности как интроекция и идеализация. В контексте морального мазохизма также применяется морализация, чтобы справиться со своими внутренними переживаниями.

Мазохистические черты формируются в детстве, как ответ на пренебрежение, недостаток внимания. Надежда ребенка, что внимание к себе можно вернуть (например, в опасности, получив травму, испытав боль) порождает деструктивные паттерны поведения (Thompson, 1959). Пренебрежение, невыносимое для ребёнка, он пытается заменить на любое внимание к себе, которое в силах инициировать. Свою книгу о таких отношениях в родительской семье Леон Вурмсер назвал «Мучай меня, но не бросай» (Wurmser, 2007). Страх остаться в одиночестве может трансформироваться в причинение вреда себе, в надежде, что эта боль обратит на себя внимание того, кого страшно потерять. Родители будущих мазохистов, в целом равнодушные к своим детям, игнорирующие их потребности, иногда всё же обращали на них внимание, когда наказывали. Так формируется связь между привязанностью и страданием — ребенок сначала бессознательно, а затем осознано чувствует связь между любовью и болью, и начинает верить, что так и должно быть. Мазохистические черты, вероятно, могут проявляться как деструктивная сторона лидерского стилей Вдохновитель, Бюрократ и Эксперт, что нужно подтвердить эмпирическим путем.

Лидер-драматизатор (лидер с истерическими чертами характера)

Встречаются лидеры, особенно среди политиков, чьи эмоции кажутся излишне преувеличенными, а их манера убеждения похожа на драматизацию, театральную сценку. Им, вероятно, присущи истерические или гистрионные черты. И то, и другое название указывает на непростую историю появления и закрепления этого термина в психоанализе. Если первоначально истерически больных женщин психиатры выгоняли из кабинетов как симулянтток, у которых, по мнению врачей, была не болезнь, а только излишняя озабоченность определенного рода, отсюда и название отклонения: истерия (*hystera*) по-гречески означает «матка». З. Фрейд обращает внимание, что истерические признаки имеют более сложное происхождение и могут встречаться не только у женщин, но и у мужчин (в том числе, себя З. Фрейд причислял к истерикам, см. Freud, 1886; 1897). Широкая симптоматика истериков породила для этого отклонения другое название — гистрионное (*histriosis* в переводе с латинского означает «скоморох, канатный плясун»), характеризующееся чрезмерным поведением и эмоциями, театральностью, драматизацией, озабоченностью своим образом в глазах окружающих. Вот почему гистрионное расстройство личности ещё называют театральным.

Истеричные (гистрионные, театральные) личности стремятся к вниманию, жаждут одобрения, их поведение излишне сексуализировано, они кокетливы, жизнерадостны, энергичны. Возвращаясь к теме лидерства, мы видим избыток истерических черт у современных политиков. Можно сказать, что современную политику зачастую отличает истерический стиль, что означает непрерывное распространение лживых, эмоционально окрашенных

призывов с целью манипулирования общественным мнением и мобилизации поддержки конкретных проектов (Eugurrius, 2024).

Не только политические лидеры отличаются истерическими чертами. В корпоративном мире их также достаточно, чтобы беспокоиться о нормальности современного менеджмента. Для истеричных руководителей работа превращается в психодраму, соревнование по популярности, в выяснение того, кто как к ним относится (Charlton, 2015). В отличие от нарциссизма, в гистрионном посыле больше театральности, драмы, эмоций. Для истерического лидера статус важнее власти и даже материальных ценностей — если он на сцене, то должен играть только главные роли. Подчинённые для него — «массовка», поэтому такой руководитель не любит ярких личностей в своей группе и любой конкуренции. Вред, который такие руководители наносят организации, огромен, так как их основной целью является не развитие общего дела, а собственный спектакль, позволяющий им купаться в лучах славы, быть в центре внимания.

Истеричные лидеры имеют склонность к острым эмоциональным кризисам, чем обусловлено название подобного типа лидеров у О. Кернберга — «эмоционально незрелый лидер» (Кернберг, 2018). Они могут быть склонны к резким эмоциональным всплескам, что может создавать нестабильность в команде. Они могут принимать решения на основе моментальных эмоций, что зачастую приводит к необдуманным поступкам. Также они могут быть склонны к драматизации ситуаций и утрированию проблем. В результате истеричное лидерство может затруднять принятие обоснованных решений, более того, руководитель, излишне драматизирующий проблемы, может создавать нервную атмосферу в коллективе и даже быть источником паники.

Лидер-драматизатор может провоцировать ситуации харассмента, так как их поведение бывает провокационным и сексуализированным. Они также могут поддаваться внушению, следовать за яркими харизматичными лидерами (чаще всего мужчинами), даже если те предлагают не самые хорошие вещи. Упомянутый нами ранее метод «начальник-чайка» свойственен именно истеричным руководителям, что объясняется их повышенной тревожностью, возбудимостью, неумением продуктивно управлять аффектами.

Несмотря на огромный перечень недостатков истеричного лидера, мы можем найти и достоинства, когда патологические черты ещё не перешли на пограничный и психотический уровень и остаются в пределах невротического. Эмоциональность истеричных лидеров, их артистичность и ораторское мастерство могут быть полезными в реализации функций наставника, мотиватора, вдохновителя. Они также могут быть эффективными при решении нестандартных задач, требующих креативности в сочетании с системным мышлением. Истерически организованные люди отличаются качеством мыслительных операций, имеют хорошее воображение, способны к творчеству и в целом способны к эффективной интеграции образного и логического мышления (Shapiro, 1965; Мак-Вильямс, 2015). Основные психологические защиты, которые используют истерические типы — вытеснение, сексуализация, регрессия.

История развития истеричности индивида связана с отношениями власти и ценности в родительской семье. В этиологии истеричной личности слабая неэффективная мать, готовая к конкуренции с ребёнком за внимание властного нарциссического отца (Mueller, Aniskiewitz, 1986). В таких семьях власть приписывается сильным мужчинам, поэтому мальчиков ругают за слабость и проявление женских черт, и поощряют их «мачизм» (подчёркнутую мужественность), властность, смелость; девочек хвалят только за миловидность и женственность и не принимают их иные черты. В подобной атмосфере формируется осознание власти мужчины над женщинами, к которой можно приблизиться, проявив сексуальность, очаровав мужчину.

То есть вернуть свою ценность можно только через соблазнение мужчины, победив его власть, воспользовавшись его слабостью. Это уже в раннем возрасте понимается истеричным ребенком как непростая задача, требующая способности к перевоплощению, актерству. В истерически организованных семьях девочка осознает, что власть — прерогатива мужчин, поэтому отец ей кажется одновременно пугающим и соблазняющим (Herman, Hirschman, 1981; Slipp, 1977), при этом женщина может обладать особой властью над мужчинами, если умеет пользоваться своей привлекательностью (Celani, 1976; Chodoff, 1978).

Истеричная личность с детства приобретает ощущение, что собственная половая идентичность связана с проблемами, и чтобы их решить, нужно стремиться к поиску безопасности около властной личности, что формирует еще один истеричный паттерн — внушаемость, зависимость от сильного. При этом, когда власть начинает пугать, такой человек склонен обесценивать ее носителя, защищаясь от этого страха. Истерические черты, скорее всего, могут проявляться как деструктивная сторона лидерского стиля Вдохновитель, учитывая его ориентацию на социальное взаимодействие, склонность к влиянию, убеждению, ораторские способности.

Самовлюблённый лидер (лидер с нарциссическими чертами характера)

Нарциссического лидера в качестве отдельного типа руководителя, способного создавать поверхностные отношения, манипулировать и актерствовать, выделяют Кетс де Вриес и К. Мотамеди, также этот тип соответствует «лидеру, который требует восхищения и любви», описанному О. Кернбергом (Кернберг, 2018; Кетс де Вриес, 2008; Motamedi, 2009). Эти исследователи отмечают, что здоровая мера нарциссизма бывает полезна для поддержания необходимого уровня уверенности успешного руководителя, его способности создавать убедительный образ лидера, за которым хочется следовать. Однако избыточный нарциссизм, характеризующийся непропорциональной степенью озабоченности собой, высокомерием, нетерпимостью к критике, потребностью в восхищении собственной персоной, выглядит крайне деструктивно и вредит эффективности и результативности рабочих процессов в организации, которые уходят на второй план фокуса внимания такого лидера.

Деструктивный или патологический нарциссизм — это, по выражению И. С. Бадаш, «движение в пропасть»: «патологический нарцисс, наделенный властью — это «всерьёз и надолго» в силу того, что нарцисс наверху порождает нарцисса на более низком уровне» (Бадаш, 2019, с. 17). Современное общество в целом пронизано нарциссизмом: технологические возможности решения сложных бытовых и производственных задач, лёгкость и быстрота получения желаемого при наличии денежных средств, доступность разного рода развлечений и неустойчивость моральных запретов порождает нарциссическую идиосинкразию (Herrmann, Yudina, 2021), которую можно рассматривать как эго-центристскую направленность реакции человека на предоставление возможностей и удовлетворение потребностей без оглядки на реакцию и потребности окружающих.

Нарциссизм в неклинической форме в современном обществе является одним из признаков патопсихологии повседневной жизни, его широкое распространение объясняется поддержкой такого рода проявлений человеческой природы, как свобода самовыражения, вера в безграничный успех, надменное поведение, функциональность и манипулятивность в отношениях и так далее (Ермолаева, Тютюникова, 2021).

Исследователи выделяют адаптивный и дезадаптивный нарциссизм — злокачественный (Dworkis, Young, 2017). Злокачественный (дезадаптивный) нарциссизм рассматривают в

неразрывной связке с психопатией, садизмом, паранойей и агрессивностью, при этом исследования показывают, что злокачественный нарциссизм сильнее связан с макиавеллизмом и психопатией, и в меньшей степени с садизмом и паранойей, что подтверждает, что злокачественный нарциссизм в основном является антагонистической психопатологией (Faucher, Gamache, 2024). Злокачественный нарциссизм лидера оказывает влияние на регрессивную динамику в группе, в то же время группа, находящаяся в регрессии, интуитивно ищет лидера с характеристиками злокачественного нарциссизма — таким образом, динамические тенденции группы и нарциссического лидера дополняют друг друга и, таким образом, определяется общая динамика взаимоусиливающая психопатологию (Kernberg, 2020).

Нарциссический лидер отличается ощущением грандиозности собственной фигуры, отдельных её качеств, достоинств, исключительных талантов. Ему важно, как он выглядит в глазах окружающих, при этом создаваемый им образ (персона — то, что демонстрируется миру) заменяет сущность: получается «своего рода маска, предназначенная, с одной стороны, для того, чтобы производить определённое впечатление на других, а с другой — для сокрытия истинной природы личности» (Jung, 1953, p. 190).

Энергичность такого лидера носит избирательный характер — это нарциссическая энергичность, направленная на поддержание собственной грандиозности и активное (атакующее) упреждение нападения других на эту значимость (Reich, 1933). Психологи утверждают, что такая демонстративная грандиозность отражает «расстройство самости» (Kohut, Wolf, 1978), порождённое желанием быть тем, кем не являешься, отсюда проблемы с самооценкой и трудности идентичности, а также страх несоответствия, стыд и чувство неполноценности (Cooper, 1984).

Деструктивность нарциссического лидера проявляется прежде всего в том, что ему важнее переживания, связанные с отношением к себе, чем дело, находящееся в зоне его ответственности. В этом истоки таких негативных проявлений как сокрытие ошибок (страх быть посрамленным, некомпетентным); обесценивание тех, кто ассоциируется в качестве соперника за титул «самого-самого»; идентификация с авторитетами, преувеличение своей связи с могущественными лицами; оценочное суждение о других, стремление к их ранжированию; использование других в своих целях, манипулирование; избегание благодарности и извинений.

Развитие нарциссизма руководителя (при наличии склонности к нему в истории личностного развития) может активизироваться на основе реальных достижений и достигнутых высот профессионального мастерства. Такое нарциссическое понимание лидером своей экспертности может стать не только препятствием к дальнейшему саморазвитию, но и стать источником серьезных ошибок и просчётов в работе, когда личное понимание своей непогрешимости будет важнее того, чтобы сделать работу правильно, прислушаться к мнению других. Как заметила Н. Мак-Вильямс, вред нарциссизма «может быть рационализирован как неизбежный побочный эффект компетентности» (Мак-Вильямс, 2015, с. 253).

Развитие нарциссизма также может быть обусловлено ситуацией, которую можно назвать «драма одарённого ребёнка», связанная с нарциссическим продолжением родителей (Miller, 1996). Данный сценарий характеризуется особым видом родительского внимания, слепой любви, поддержки, которые проявляются при условии, что ребенок сотрудничает с нарциссической заинтересованностью родителя. В таких семьях принято постоянное оценивание, сравнение, сигналы типа: «ты лучше всех», «ты сможешь добиться большего, чем я»: «ты самый (самая)...». Такие установки и атмосфера порождают разные типы нарциссического ребенка: пристыженного («ты плохо стараешься, мог бы и лучше»), избалованного («ты самый лучший и поэтому заслуживаешь самого лучшего»), особенного («ты не такой как другие») (Fiscalini, Grey, 1993).

Нарциссический характер, по мнению А. В. Садовой, развивается у детей, чьи матери используют их для регуляции своих эмоциональных состояний, в результате у ребёнка развивается чувствительность к чужим состояниям и потребностям сильнее, чем к своим собственным чувствам и нуждам (Садова, 2022, с. 68). Во взрослом состоянии на основе этой детерминации закрепляется тревожность по поводу внешней оценки на фоне отсутствия опоры на собственные чувства, непонимания своих потребностей и ограничений.

В каждом из вариантов развития нарциссизма страдает идентичность, формируются чувства неопределённости, пустоты, стыда, зависти, и их компенсаторные противоположности: самоуверенность, гордость, презрение, тщеславие, превосходство. Одним из первых отметил значение нарциссических защит, компенсирующих чувство неполноценности, Альфред Адлер (Adler, 1927), возражая Зигмунду Фрейду, утверждавшему, что в основе нарциссизма лежит любовь к себе (Freud, 1914). В целом, можно сказать, что нарцисса отличает психологическая хрупкость, вызванная боязнью почувствовать себя никем. При этом нельзя не согласиться, что у нарциссизма две стороны: грандиозное Я и пристыженное, уязвленное Я.

Выражу предположение, что именно невротический уровень нарциссизма у лидера должен считаться нормативным (оптимальным), а отсутствие нарциссических черт у лидера может служить сигналом наличия иных патологических черт личности пограничного и психотического уровней. Как отмечалось ранее, «здоровый» нарциссизм отражает уверенность лидера в себе и своих действиях, что транслируется последователям и вселяет в них уверенность в своего лидера и в группу, в правильность групповых действий. Пограничный и психотический уровни нарциссизма лидера означают его заикленность на собственной персоне в ущерб общему делу, а также снижение или отсутствие внимания к подчиненным, их проблемам, заботам, потребностям. Деструктивная сторона лидерства на основе нарциссических черт может проявлять как сопутствующая характеристика любого стиля лидерства. Однако наиболее вероятно ее явное проявление у Достигателя, Организатора и Бюрократа.

Одиночка, или отстранившийся лидер (лидер с шизоидными чертами характера)

Шизоидный тип личности, согласно теории личности Карла Юнга, характеризуется интровертностью, что сопровождается избеганием общения с другими людьми, предпочтением одиночества, погружением в свой глубокий внутренний мир, обособленный от внешнего. Человек с шизоидным характером прячется от мира, поддаваясь страху реальности, и в этом затворничестве боязнь встречи с миром и людьми компенсируется фантазиями об иной действительности (Садова, 2022, с. 118). Такие люди обычно не стремятся к лидерству из-за своего предпочтения собственной компании и избегания социальных ситуаций, но при этом, как ни странно, их нередко выдвигают на руководящие должности, отмечая неординарность, нестандартный подход к делу. Внимание к собственной необычности льстит шизоиду и он скорее согласится стать руководителем, чем откажется от должности.

«Лидер-одиночка», как мы назвали руководителя с шизоидным радикалом, звучит парадоксально, ведь не бывает лидера без группы. Но в этом случае группа как бы есть, но лидер с шизоидными чертами слишком увлечён собственным внутренним миром, что периодически забывает о подчинённых, что можно обозначить как «отстранившийся лидер». «Отсутствующим лидером» Кернберг называет руководителя, предпочитающего дистанционное общение с подчинёнными, что может быть вызвано групповой регрессией, растерян-

ностью лидера на фоне общих административных и социально-психологических проблем в организации (Кернберг, 2018). Для обозначения шизоидных черт руководителя в целях формирования типологии деструктивных лидеров Е. Коблянская и Е. Лабковская, также как и мы, использовали образ «одиночка» (Коблянская, Лабковская, 1993).

Сложной проблемой теории лидерства остается вопрос о правомерности применения понятия «лидерство» к отстранённой позиции руководителя (попустительство, невмешательство, либеральный тип руководства). Отвечая положительно на данный вопрос, некоторые исследователи утверждают, что деструктивное лидерство может принимать как активные формы, так и пассивные, косвенные (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, Hetland, 2007). Например, со стороны лидера группа может испытывать не только явные проявления враждебности, но и скрытые (отсутствие поддержки, инициативности, откладывание нужных решений, невмешательство в очевидно неправильный ход работы, чтобы в дальнейшем получить аргументы своей правоты). Ряд исследований подтверждают, что подобное деструктивное руководство связано с высоким уровнем ролевых конфликтов, двусмысленностью ролей, ростом напряжённости в группе, ведущей к снижению производительности (Judge, Piccolo, 2004; Skogstad et al., 2007).

Можно отметить, что шизоидные черты, такие как независимость мышления, глубокий анализ ситуаций и способность к саморефлексии, могут быть как положительными, так и отрицательными для лидерства. Например, человек с шизоидными чертами может быть хорошим лидером в области, где требуется глубокий анализ и независимое мышление, но может испытывать трудности в управлении людьми из-за своего избегания социальных контактов.

Отличительная особенность руководителя с шизоидными чертами — гиперактивность и высокая чувствительность, которую можно назвать «гиперпроницаемостью для внешних воздействий» (Doige, 2001). Это может проявляться как ранимость и некоторая отстранённость, погруженность в себя. Подчинённые такого руководителя могут чувствовать отсутствие внимания к себе, но восхищаться гениальными идеями, который тот периодически выдает. Замкнутость лидера-одиночки соотносится с либеральным (попустительским) типом руководства по К. Левину. Однако это не совсем так. Шизоидный руководитель внимательно следит за всем, что происходит в зоне его ответственности, относясь к происходящему излишне рационально; он с раздражением воспринимает более эмоциональных людей (то есть большинство), полагая, что они не способны понять глубину его мысли. Это раздражение может быть акцентировано снисходительностью, презрением, а может и неприязнью — в его фантазиях бывает фигурирует агрессия и насилие по отношению к другим людям, как ответ на неприятие миром его уникальности. Но в целом, можно сказать, что люди с шизоидными чертами к окружающим относятся равнодушно, иногда иронично, но чаще свысока: проблемы и заботы других им кажутся мелкими, их мысли — пустыми, а их действия — суетливыми, бесполезными.

Лидер-одиночка невротического уровня, несмотря на избегание близости, всё же способен проявлять добрые чувства и позитивное отношение, но не потому, что действительно их испытывает, а потому что таким образом можно замаскировать тревогу и жалость к себе (Гантрип, 2010). Надо полагать, что сама отстранённость такого лидера и его замкнутость связаны с боязнью быть непонятым и отвергнутым (Конюхова, Конюхов, 2011). Более того, они пугаются встречи «с другой индивидуальностью», поэтому стремятся ограничить человеческие связи лишь деловыми отношениями (Riemann, 1961).

При этом они легко переносят одиночество — им интересно в своем мире, полном глубины и невероятных фантазий. Идеи, которые рождаются в этой погруженности в себя, действительно могут быть грандиозными. В этом, пожалуй, самый главный плюс шизоидного характера. В

поиске ответа на какой-либо вопрос они могут потеряться во времени, но важно отметить, что их увлекает сам процесс, а не результат, который они понимают как равнозначную часть дела. Лидер-одиночка — это, конечно, не Достигатор, а Эксперт по лидерскому стилю и роли и даже Командный (проектный) лидер со склонностью к либеральному типу влияния при руководстве. Достигаторство и напористость у них может проявляться в отстаивании своей независимости, личных границ — за это они могут мужественно сражаться, гораздо активнее, чем даже при отстаивании своих идей («быть непонятым» — состояние, к которому они уже привыкли). Их внутренний протест может вызвать также строгая регламентация деятельности, которую они могут расценивать как покушение на их независимость.

Среди характерных шизоидных черт помимо интровертивности, отчужденности от внешнего мира, неординарности, самодостаточности и утраты аффекта, стоит отметить также нарциссизм, вызванный внутренней направленностью либидинозной энергии, и чувство превосходства, которое может проявляться в стремлении ко всемогуществу, которое часто не осознается, а указание на него и его анализ вызывает мощное сопротивление (Fairbairn, 1940).

Причины возникновения шизоидных черт личности относятся к проблемам близости и дистанции, любви и страха: желание близости сталкивается с необходимостью в дистанции, чтобы избежать поглощения другим, что формирует «ни с тобой — ни без тебя» программу (Гантрип, 2010). Возникновение этого противоречия обусловлено паттернами депривации или вторжения, усвоенными в раннем возрасте. Например, отлучение от груди, отсутствие материнской заботы по разным причинам (среди которых могут быть: послеродовая депрессия, эмоциональная отстранённость матери от ребёнка, её болезнь и даже смерть) формирует ощущение разочарования в близости и внутренней пустоты ребёнка. При этом потребность в близости не исчезает, но появляется её боязнь и необходимость защищаться от внешних угроз. Если самый близкий человек может быть источником боли, то что стоит ожидать от всего остального мира? Таким образом, негативные переживания проецируются во вне, и внешнее на подсознательном уровне становится опасным. Как мы уже отметили, деструктивная сторона лидерства на основе шизоидных черт может проявлять как тёмная сторона Командного (проектного) лидера или Эксперта.

Лидер в маске (лидер с диссоциативными чертами характера)

Диссоциативное расстройство идентичности, которое ранее ещё называли «множественная личность» или «раздвоение личности», означает расщепление идентичности на два и более Эго-состояний — относительно самостоятельные, чтобы по-разному влиять на поведение, эмоции и мысли их носителя. Это состояние сопровождается изменениями различных психических функций, таких как память, чувство самости и осознание непрерывности своей идентичности (Каплан, Сэдок, 1994). Важно понимать, что диссоциация не является исключительно патологическим состоянием, но скорее одной из естественных вариаций человеческого сознания (Перехов, Сидоров, 2022, с. 98). Она может выполнять ряд адаптационных функций, включая:

- автоматизацию определенных моделей поведения;
- повышение эффективности и экономии усилий;
- разрешение невыносимых внутренних конфликтов;
- бегство от давления реальности;
- изоляцию травматичных переживаний;
- катарсис через высвобождение эмоций;
- усиление ощущения единства с группой (Ludwig, 1983).

При развитии диссоциативных тенденций, когда диссоциация не помогает в адаптации, а разрушает структуру личности, что проявляется в нарушениях памяти, «множественности» личности, деперсонализации (потери себя), галлюцинациях и перцептивных расстройствах — следует говорить о психическом нездоровье.

Развитие диссоциативных черт происходит на фоне тяжелых травм, таких как насилие, включая сексуальное. Диссоциация в этом случае выступает как защитный механизм отделения себя от травмы путем вытеснения, отыгрывания вонне, самогипноза, ухода в иную реальность, фантазирование. Дети, подверженные психологическим травмам, изобретательны, чувствительны, имеют сложный и богатый внутренний мир: воображаемые друзья, фантастические идентичности, внутренние спектакли и склонность к придуманным играм (Мак-Вильямс, 2015, с. 465). Диссоциативные родители (например, также травмированные в детстве или находящиеся периодически под воздействием веществ, изменяющих сознание) оказывают влияние на развитие диссоциативности у собственных детей. Опыт ребёнка, связанный с травмой, полученный от родителей, формирует такое расстройство привязанности как дезорганизовано-дезориентированное, в котором объект безопасности является также объектом страха (Blizard, 2001; Fonagy, 2010).

В контексте исследования деструктивности лидерства, стоит отметить, что диссоциативные черты можно наблюдать у некоторых индивидов, впервые назначенных на руководящие должности, когда создаётся впечатление, что вместе с должностью этот человек получил новую личность. Очевидно, что в этом случае мы наблюдаем эффект «лидер в маске», означающий, что неопытный руководитель ещё не знает, каким он должен быть и пытается стать похожим на образ настоящего лидера в своём понимании. Несомненно, такое применение диссоциации — один из вариантов её адаптационных функций, помогающих лидеру справиться со страхом проявить управленческую некомпетентность.

На этом примере мы видим главный недостаток Лидера в маске — его позицию: «я веду себя как лидер, потому что хочу быть таковым», за которой нет необходимых управленческих компетенций и лидерских навыков, то есть человек позиционирует себя руководителем, не обладая нужными знаниями и способностями. На самом деле под такой маской прячется неуверенный в себе человек, чрезвычайно переживающий за свою безопасность (страх самозванца — боязнь быть разоблачённым, прослыть некомпетентным, недостойным уважения, почитания). Переживая за свой авторитет, лидер в маске зачастую принимает неверные решения или критически опасно для дела тормозит их принятие.

Другой, пожалуй, наиболее распространённый пример диссоциации лидеров — чрезмерное увлечение сменой лидерских стилей, когда руководитель сам уже не понимает, какой он: строгий, требовательный или доброжелательный и заботливый; принципиальный и консервативный или гибкий и поддерживающий новаторство; креативный, нестандартно мыслящий, интуитивный или последовательный, опирающийся на логику и здравый смысл. Чрезмерное увлечение современных лидеров гибким стилем руководства, развитием способности переключаться, быть разным, проявлять «виртуозность» лидерства, порождают диссоциативные черты личности. При невротическом уровне развития личностной организации такие способности могут содействовать повышению эффективности руководства, что обеспечивается обоснованным гибким подходом к смене лидерских ролей и стилей.

Расширение влияния диссоциативных черт на психику лидера (при пограничном и психотическом уровнях организации личности) влечёт такие негативные явления как:

- дистанцирование руководителя от своего «Я», своих обязанностей или группы;
- отсутствие эмоциональной связи с референтными относительно работы людьми: руководитель может не проявлять эмоции или не показывать интерес к чувствам и потребностям других людей; он может выглядеть отстранённым и недоступным;

- отсутствие осознания: руководитель может игнорировать или не замечать проблемы или сложности, с которыми сталкиваются его подчинённые или команда в целом, он может откладывать принятие решений или не реагировать на ситуации, требующие его внимания;
- разобщённость мыслей: руководитель может иметь трудности с концентрацией или сосредоточением на конкретных задачах или целях, он может быть рассеянным и неорганизованным в своих мыслях и действиях;
- избегание ответственности за свои действия или решения, перекладывая их на других или отрицая своё участие.

Диссоциативность руководителя может создавать проблемы в группе, так как она приводит к недостатку коммуникации, непониманию и недоверию. Чтобы преодолеть эти проблемы важно развивать навыки рефлексии, осознанности и эмоционального интеллекта. Кроме того, лидер должен быть готов к обратной связи и активно работать над улучшением своих коммуникативных навыков и способности эффективно реагировать на потребности и ожидания команды.

Название «лидер в маске» для данного стиля лидерства мы заимствовали у О. Кернберга, который относит данный тип к алекситимичным¹ образам лидеров, так же как и М. Кетс де Вриес, выделяющий схожий тип — «Социальный датчик», означающий лидера, умело подстраивающегося под настроение группы, имитирующего эмоции, меняющего маски, прикрывающие его некомпетентность (Кернберг, 2018; Кетс де Вриес, 2008).

Думается, что в наибольшей степени диссоциативным тенденциям подвержен Командный (проектный) лидер — эта лидерская роль предусматривает умение фокусироваться как на внешних объектах (рынок, новации, социально-экономическая ситуация и так далее), так и на внутренних (организация процессов, взаимодействие исполнителей, мотивация и развитие команды, планирование и так далее). Ему необходимо быть и Стратегом, и Тактиком, и Достигатором, и Вдохновителем, а при инновационных, научных проектах ещё и Экспертом, и на стадии оформления результатов работы — Бюрократом. Учитывая данную сложность реализации этой лидерской роли, мы ранее обозначили её, как самую сильную роль с мощным и гибким лидерским стилем (Комаров, 2022). Её носитель должен обладать сильной, устойчивой личностью. Эта устойчивость и сила должны быть обеспечены значимыми ценностями, поддерживаемыми организацией, понятными и убедительными принципами организации работы и взаимодействия участников процессов, что возможно в позитивной организационной культуре. Именно сила личности Командного (проектного) лидера помогает ему в большинстве случаев избегать диссоциативности и не превращаться в глазах последователей в «лидера в маске».

Предварительные данные нашего исследования выраженности диссоциативных черт у лидеров показывают, что в наибольшей степени такие черты проявляются у руководителей с лидерской ролью Вдохновитель, что можно объяснить необходимостью использовать «маски» для наибольшей убедительности при воздействии на отдельных сотрудников и отдельные их группы.

Контролирующий лидер (лидер с параноидными чертами характера)

Подозрительность, пожалуй, главная особенность личности параноидного типа, что объясняется тем, что они видят источник своих проблем и, соответственно, страданий и страха, вовне. Параноидное состояние — комбинация страха и стыда (Tomkins, 1963). Страх,

¹ Алекситимичный (от греч. *a-* отрицание, *lexis* слово, *thymos* чувство) — это психологическая характеристика человека, испытывающего трудности с определением, пониманием и словесным выражением своих эмоций.

который испытывают параноики, может быть невероятно сильным — это страх аннигиляции (разрушения, испарения, исчезновения) (Hurvich, 2003). Такой страх ещё называют «животным», так как он олицетворяет испуг млекопитающих перед хищником, готовым разорвать свою жертву, поглотить её. Стыд параноика связан с его боязнью показать миру свою истинную сущность (пугливого ребёнка), тогда вся их напыщенная строгость и недоступность будет обесценена, а он сам посрамлён и высмеян. В этом ещё одна боязнь параноика — он не терпит, когда над ним подтрунивают и шутят, видя в этом угрозу своей безопасности.

Параноидные черты личности могут оказать влияние на стиль лидерства. К примеру, недоверие к окружающим, являющаяся отличительной особенностью руководителя с такими чертами, может приводить к недоверию к своей команде, коллегам или к клиентам или партнёрам. Он может постоянно проверять действия других, сомневаться в их честности, правильности действий и видеть скрытые угрозы там, где их на самом деле нет. Другой пример — чувствительность к критике: лидер с параноидными чертами может реагировать с переживанием на любую критику или объективную обратную связь. Он может часто ощущать, что на него нападают или стремятся навредить ему.

Из-за страха потерять управление такой руководитель может стремиться к контролю всех аспектов работы и окружающей средой, он также может использовать манипуляцию и скрытый контроль, чтобы обезопасить себя и свои интересы. Отмеченная нами в первую очередь подозрительность параноидного лидера может привести к изоляции и конфликтам в команде, так как он способен представлять себе заговоры или видеть скрытые мотивы в действиях других людей. Ещё одна отличительная черта Контролирующего лидера — скрытность: он может скрывать информацию и свои намерения из-за страха быть уязвимым или использованным другими.

Важно отметить, что параноидные черты личности могут оказывать и положительное влияние на лидерство. Некоторые аспекты, такие как бдительность и осторожность, могут быть полезными для принятия обоснованных решений. Трудно себе представить руководителя, ответственного в организации за регламентацию и контроль (например, главный бухгалтер или руководитель службы контроля качества) без определённой доли параноидности в характере, которая и обеспечивает эффективность такого лидера за счёт высокого уровня внимательности к деталям, скрупулезности, аккуратности, дотошности и наблюдательности. Перфекционизм и педантичность таких руководителей позволяют добиваться исключительно высокого качества подготавливаемых ими нормативных документов, а также чёткости при обеспечении контрольных мер разного рода (например, при контроле соблюдения правил техники безопасности). И всё же чрезмерное проявление параноидных черт может препятствовать эффективному управлению и конструктивному взаимодействию с командой. Таким образом, деструктивная сторона лидерства на основе параноидных черт может проявляться как тёмная сторона Бюрократа (бюрократического стиля лидерства).

Основные защитные реакции при параноиде — отрицание и проекция. Например, политик с параноидными чертами, сражающийся с «мировым злом», проецирует свою собственную агрессию и стремление к неограниченной власти. Происхождение параноидных черт объясняется чрезмерной строгостью, критикой, насмешками в детстве, а также безосновательными обвинениями и наказаниями, зависящими от настроения взрослых. При этом невротический уровень параноидных черт формируется в семьях, в которых проявлялся сарказм и насмешки по отношению к ребёнку, но в сочетании с тёплыми чувствами к нему и стабильности отношения. Пограничные и психотические личности по параноидному типу воспитывались в семьях с избыточной критикой ребёнка, унижения его слабостей, которые он воспринимал как ненависть близких людей (Мак-Вильямс, 2015, с. 310). Обычно

мать будущего параноика сама страдает от неподконтрольной тревоги, депрессии, поэтому ей трудно контейнировать² тревогу ребёнка. Неуспокоенная тревога перерастает в постоянный страх и неумение его регулировать.

Сверхактивный лидер-энтузиаст (гипоманиакальный)

Гипоманиакальный лидер кажется идеальной моделью руководителя: он бодр, остроумен, грандиозен, открыт, доброжелателен, активен, социально ориентирован. Однако особо наблюдательные знакомые такого руководителя могут заметить, что за этой грандиозностью скрывается глубоко несчастный человек, прячущий свои переживания под маской активного руководителя и жизнерадостного человека. В психотерапии принято считать, что мания — это обратная сторона депрессии (Мак-Вильямс, 2015; Gaylin, 1983), и гипоманиакальный человек, отрицая депрессивное состояние, бодрится на людях, старается убедить себя и других, что у него все хорошо. При этом он испытывает вину по поводу скрытой агрессии к другим, характеризуется низким уровнем эмпатии к окружающим, неспособностью быть в одиночестве, подверженностью искушениям, неспособностью любить, имеет проблемы системного мышления (Akhtar, 1992, p. 193).

Если маниакальность буквально означает страсть и безумие, то в сочетании с приставкой «гипо-» (меньшая степень выраженности) речь уже идёт об активности в нормативных пределах, повышенной возбудимости, резкой смене настроения, что в целом не мешает адаптации личности и адекватному восприятию реальности. В научной литературе можно встретить также другие обозначения гипоманиакального поведения, отражающие нестабильность эмоционального состояния, быструю смену настроения — лабильность и циклотимия. При этом важно отметить, что именно фаза активности циклотимических колебаний означает гипоманиакальность, а её противоположная фаза — депрессивность.

Итак, циклотимичность гипоманиакальной личности проявляется в быстрой смене настроения, невозможности всё время находиться в состоянии гиперактивности и показной эмпатии. Накопленная усталость Сверхактивного лидера, вызванная сверхусилиями, поддерживающими образ эффективного руководителя, в одночасье превращается в раздражительность, эксцентричное поведение, неконтролируемую агрессию.

Невротический Сверхактивный лидер обычно ведёт себя с достоинством, избегая демонстрации особо негативных черт обратной стороны своей личности. В периоды активации своей «светлой» стороны такой руководитель крайне эффективен — он находится в центре внимания группы, является её «душой», поддерживает позитивный настрой, способствующий высокой продуктивности. Его управление в этот момент походит на блистательное выступление известного артиста. Однако, чем дольше удастся гипоманиакальному лидеру оставаться в таком состоянии, тем больше вероятность развития у него депрессивных проявлений, ведущих к дальнейшему эмоциональному выгоранию.

Пограничные и психотические уровни Сверхактивного лидера проявляются следующим образом: необузданная энергия позволяет работать буквально 24 часа в сутки, и в этом порыве увлечённости работой могут быть не замечены потребности других, задеты их чувства вспышками гнева; вниманием также могут быть обделены и собственные потребности (например, потребности во сне и еде). Гипоманиакальный лидер может проявлять необычное и непредсказуемое поведение, что обычно вызывает недоумение у окружающих.

2 **Контейнирование тревоги** (термин современной западной психиатрии) означает способность взрослого принять и выдержать страх ребенка, не пугаясь его и помогая вернуть чувство контроля.

Он может поддаваться импульсу, принимать решения на основе моментальных вспышек идеи, не уделяя должного внимания последствиям. Гипоманиакальный лидер может не учитывать мнения и предложения других людей, стремясь диктовать свою волю. Наконец, его чрезмерная энергия и агрессивность в достижении поставленных целей может демотивировать команду, вызывать в ней тревожные настроения и сомнения в адекватности соотношения приложенных усилий и полученных результатов. Таким образом, маниакальное руководство может привести к напряженным отношениям в команде, недовольству сотрудников и в целом негативным последствиям для дела.

Как и в случае с Тревожно-депрессивным руководителем, у Сверхактивного лидера основными психологическими защитами являются отрицание и отыгрывание вовне. При этом отрицание часто выражается через юмор (отсюда остроумие и веселость маниакальных личностей), а отыгрывание вовне похоже на бегство от ситуаций, которые угрожают потерями. Также с болезненными эмоциями гипоманиакальный лидер может справляться с помощью обесценивания, которым он защищает себя от потенциального разочарования, вызванного разрушением привязанности к другому.

Формирование маниакальных черт личности такое же, как и в случае с тревожно-депрессивными чертами: утрата близких и другие травмирующие сепарации, сдерживание перерабатывающих травму эмоций, эмоциональное или физическое насилие и критика. При этом маниакальные черты, в отличие от тревожно-депрессивных, формируются при более сильной выраженности утрат, сепараций, внешних негативных воздействий.

Гипоманиакальные черты, скорее всего, могут проявляться как деструктивная сторона лидерских стилей Достигатор и Организатор. Это объясняется особенностью этих ролей: постоянное нахождение в группе исполнителей, многозадачность, быстрое реагирование на изменение в процессах, повышенная интенсивность труда, возможность авралов.

Лидер-робот (лидер с обсессивно-компульсивными чертами характера)

Обсессия (по лат. *obsessio*, что означает «осада», «охватывание», «завладение») — так обозначаются навязчивые непроизвольные мысли, идеи или представления. Компульсивность — навязчивые действия, нежелательное поведение, которое трудно контролировать. Происхождение и динамика обсессий и компульсий схожи, поэтому их зачастую рассматривают в связке. При этом несмотря на то, что обсессивные и компульсивные тенденции часто сосуществуют в человеке, имеют схожие защитные и адаптационные механизмы, связаны со схожими биологическими процессами, некоторые отличия диктуют необходимость выделять не только сходства, но и отличия этих психических явлений (Nadera, 1976). Обсессивные руководители, например, склонны долго обдумывать решения, по несколько раз прокручивают какие-либо идеи, но могут совершенно не беспокоиться об их реализации. Компульсивные лидеры демонстрируют повторяющиеся паттерны поведения, в некоторых случаях настолько привыкают к определённым специфическим действиям, требующим скрупулезности, точности, аккуратности, что начинают получать от них удовольствие.

Выделим некоторые общие проявления обсессивно-компульсивных черт лидера:

- перфекционизм, стремление к идеальным результатам, требовательность к себе и другим; такой лидер может уделять большое внимание деталям и быть непримиримым к ошибкам;
- стремление к тотальному контролю, желание контролировать все аспекты работы и процессы, склонность к микроменеджменту, беспокойство о каждой мелочи, что роднит данные черты с чертами параноидного лидера;

- настойчивость, упрямство и неуступчивость в достижении своих целей; он сам строго придерживается определённых правил и процедур, и ожидает того же от своей команды;
- высокая степень организованности, системности и структурированности — он может создавать четкие планы и расписания, чтобы обеспечить эффективность работы;
- ответственность за результат своей команды или организации и, как следствие, он может брать на себя большую нагрузку и быть очень самокритичным.

Мы видим и положительные, и отрицательные стороны данного типа лидерства. Обсессивно-компульсивные черты характера могут быть полезны в некоторых ситуациях, но в избытке они могут препятствовать эффективному лидерству. Лидер-робот, как мы назвали подобный тип, может стать излишне контролирующим, заикленным на мелочах, неспособным делегировать задачи, из-за боязни их неидеального исполнения. Негативно может отразиться на эффективности и результативности производственных процессов склонность Лидера-робота к консерватизму, повышенной критичности, неуступчивости, а также его настороженность в отношении творческих решений. Это может привести к утомлению команды, ограничению креативности и недостаточной гибкости в решении проблем, а параноидное беспокойство по поводу возможных ошибок и несовершенств может создавать общую нервную обстановку в группе такого лидера.

Название описываемого типа — «Лидер-робот» мы заимствовали у О. Кернберга, который относил подобных руководителей к группе эмоционально отстраненных лидеров, имеющих трудности в выражении собственных эмоций и восприятии эмоций других (Кернберг, 2018). Помимо обсессивных тенденций О. Кернберг усматривал в этом шизоидные и нарциссические черты. Подобный алекситимичный образ лидера мы встречаем также и у М. Кетс де Вриеса — «Человек-машина», с несколько другим — технологическим акцентом. «Человек-машина» более увлечён техническими новинками, чем людьми, и легко заменяет живое общение виртуальным, дистанционным (Кетс де Вриес, 2008). «Механистический» подход к описанию образов лидеров с обсессивно-компульсивными чертами, обусловлен преобладанием рационального над эмоциональным в их характере и «ригидной интеллектуальности» (Shapiro, 1965). Вильгельм Райх называл таких людей «живыми машинами» (Reich, 1933).

Ошибочно будет считать, что эмоции вообще не присущи обсессивно-компульсивным людям. Напротив, они активно используют их, но в том случае, когда такое использование рационально оправдано, например, при осуждении нерадивого работника или гневливость на грубые нарушения правил и норм, в том числе морально-этических. Обсессивно-компульсивные люди подсознательно испытывают страх перед осуждением за недобросовестность, некомпетентность, «неидеальность» и страх наказания за это. Сопутствующий аффект — ярость, вызванная невозможностью все контролировать, соответствовать требованиям своего СуперЭго. Стоит отметить, что обсессивно-компульсивные аффекты не всегда сформулированы, они зачастую спрятаны или рационализированы и морализированы (Maskinon, Michels, Buckley, 2015). Таким образом, изоляцию аффекта можно считать основной защитой при обсессии и аннулирование — при компульсии (Fenichel, 1928).

В детстве обсессивно-компульсивных людей мы находим родителей с завышенными стандартами, добивающихся их соблюдения даже у детей, возраст которых не позволяет им в полной мере осмыслить родительские требования. Чрезмерная и неразумная взыскательность родителей, когда выдвигаются преждевременные требования и порицается не только недопустимое поведение, но и сопутствующие чувства, мысли и фантазии — порождают обсессивно-компульсивные адаптации. У ребёнка под этим воздействием формируется низкая самооценка, трудности в выражении своих чувств и эмоций, потребность в чрезмерно рациональном поведении.

Гиперопека родителей, их излишняя вовлечённость в жизни ребенка способствует формированию у него тревоги сепарации (отделения от родителей) и страха контаминации (смешения понятий и концептов), что приводит к искажению способа мышления (Meares, 2001). Гиперопека в детстве снижает будущую способность человека к проактивности, умение справляться с неопределённостью, готовность рисковать. Морализаторство, сопровождающее гиперопеку основано больше на чувстве стыда, чем вины. Мысль типа «что подумают другие?» — возвращает компульсивные паттерны, через пристыжение (Мак-Вильямс, 2015, с. 412).

Вместо гиперопеки и чрезмерной требовательности обсессивно-компульсивные черты может формировать противоположная семейная атмосфера — отсутствие чётких родительских требований и стандартов поведения, контроля и присмотра, а также пренебрежение родителями (или одним из них) морально-этическими нормами. В таких семьях у ребенка может формироваться потребность в моделировании образа идеального родителя в СуперЭго, а также эталонов правильного поведения и правильных мыслей (Kohut, 1971; 1977; 1984). Обсессивно-компульсивные черты, скорее всего, могут проявляться как деструктивная сторона лидерских стилей Бюрократ, Организатор (в большей степени компульсивность) и, реже, Эксперт (в большей степени обсессивность).

Тревожно-депрессивный лидер

Название данного типа лидера состоит из двух частей, где первая («тревожность») означает невротический уровень развития личностной организации, а вторая часть («депрессивность») соответствует пограничному и психотическому уровням. Тревожный лидер, также известный как «перестраховщик» с установкой «как бы чего не вышло». Подобный тип — тревожно-параноидный — «никому нельзя доверять», описывает К. Мотамеди (Motamedi, 2009). Однако в отличие от Контролирующего лидера с параноидными чертами, Тревожно-депрессивный руководитель менее категоричный, подозрительный и не отличается педантичностью, скрупулёзностью параноидного лидера. Напротив, боясь допустить ошибку, принять неверное решение, он склонен оставить дело недоделанным, проигнорировать очевидные погрешности в работе подчиненных, что категорически недопустимо для лидера параноидной направленности.

В целом, депрессия руководителя может оказать серьезное влияние на его работу, а также на всю команду. Признаки депрессивного состояния общеизвестны: постоянное состояние печали, упадок сил, неспособность получить удовольствие от обычных вещей, проблемы с питанием, сном, саморегуляцией. Эти признаки особым образом проявляются у депрессивного руководителя:

- снижение личной производительности сказывается на общей производительности группы, которой управляет такой лидер;
- изменения в поведении руководителя, такие как раздражительность, отстранённость, снижают его внимание к команде, ограничивают эмоциональные связи лидера и группы;
- депрессия может затруднять принятие решений из-за развития пессимистического мышления и недостатка уверенности в своих способностях;
- депрессивный руководитель может испытывать отсутствие мотивации как на работе, так и в общении с командой, что может отразиться на мотивации всей группы;
- депрессия руководителя может создать атмосферу стресса и неуверенности во всей команде и привести к ухудшению социально-психологического климата.

Если руководитель страдает от депрессии, важно обратить внимание на его благополучие и предоставить поддержку. Это может включать консультации с психологом, коучем,

предоставление отпуска или временного перераспределения обязанностей. Также важно обеспечить открытую и поддерживающую атмосферу, чтобы руководитель мог обратиться за помощью и поддержкой без страха осуждения.

Тревожность и склонность к депрессии, как и остальные деструктивные черты личности, родом из детства. Характерной историей развития таких черт является родительские установки, формирующие жизненный сценарий «не делай» («ты ещё маленький это делать», «у тебя всё равно не получится», «вечно ты всё ломаешь», «я сама(сам) лучше сделаю»). Среди иных причин детерминации тревожно-депрессивных черт личности исследователи называют наследственную предрасположенность (Rice et al., 1987; Wender et al., 1986); ранний опыт утраты (Фрейд, 1984; Abraham, 1924); нежелание матери сепарироваться от ребенка в связи с его взрослением (Furman, 1982); семейная атмосфера, в которой не поощряется печаль, запрещается страдание, эмоциональное переживание утраты, даже близкого человека (Мак-Вильямс, 2015); тяжело депрессивная мать, или иная депрессия родителей, в результате которой ребёнок начинает ощущать вину за то, что испытывает обычные потребности (Beebe et al., 2010; Cassidy, Shaver, 2008).

Исход, который порождается депрессивными тенденциями, связан с самоуничижением: «я плохой», «я хуже всех». Это убеждение возникает как логическая ловушка: «если со мной происходят плохие вещи, если меня отвергают, то значит я — плохой». Таким образом, главными защитными механизмами депрессивных людей является интроекция и поворот против себя. Пониженная самооценка может приводить также к идеализации других. Идеализация как защита позволяет депрессивному человеку компенсировать собственную незначительность.

Возникает риторический вопрос: как тревожные личности становятся лидерами? Вариантов ответов несколько. Первый связан с тем, что компенсацией для сценария «не делай», часто бывает «думай». Тревожные люди могут отличаться высоким уровнем интеллекта, а также высокой степенью способности взаимодействовать с другими людьми, убеждать и манипулировать («если у мене не получается что-либо делать хорошо, то значит надо сделать так, чтобы это сделали другие»). Со стороны это может выглядеть как высокий лидерский потенциал, что и позволяет им выделяться среди остальных претендентов на руководящие должности, особенно на фоне увеличивающегося в настоящее время кадрового голода, когда хорошие руководители повсеместно становятся дефицитом. В этом, пожалуй, ещё одна причина того, почему иногда тревожные люди, а также люди с другими деструктивными чертами становятся руководителями.

Зачастую тревожность, перерастающая в депрессию — это результат излишне напряженной управленческой и трудовой деятельности. Усталый, выгоревший руководитель не в состоянии следовать главной направленности лидера — быть нацеленным на саморазвитие, самоактуализацию, что ещё сильнее усугубляет низкую эффективность такого управленца. Можно предположить, что именно крайний вариант Тревожно-депрессивного руководителя психотического уровня И. Адизес назвал «мёртвый пень» или в других вариантах перевода «сухостой», «бревно», что означает отсутствие жизненных сил, неспособность к развитию, отсутствие какой-либо инициативы и лидерства в принципе (Adizes, 2004). Длительная тревога и стресс лидера оказывают влияние не только на его поведение и состояние, но и на отношения «лидер — подчинённые», а также являются важным фактором, определяющим стресс и эмоциональное выгорание у подчиненных (Harms, Wood, Landay, Lester, 2016).

Тревожно-депрессивное состояние может быть у лидеров с любым стилем. Оно является следствием нарастающего стресса на работе и неумения с ним справляться, что влечёт повышенные затраты психической энергии и, как следствие, выгорание и депрессию как таковую.

Мы полагаем, что наиболее склонны к Тревожно-депрессивному стилю лидеры с высокой эмоциональной нагрузкой, такие как Командный (проектный) лидер, Вдохновитель. В меньшей степени подвержены развитию тревожно-депрессивных черт Эксперт и Достигатель, хотя и они не застрахованы от этого.

Исследование выраженности деструктивных лидерских черт

Важно отметить, что терминология, используемая в названии типов деструктивного лидерства, не указывает на определённый диагноз расстройства личности, а лишь обозначает некоторые черты — акцентуации характера, схожие по содержанию с типами организации личности, а диагностический инструмент, разработанный на основе приведённой типологии, может определять также степень выраженности этих черт (акцентуаций) по четырём уровням: нет деструктивных черт (нулевой уровень), низкая выраженность деструктивных черт (невротический уровень — первый), средняя выраженность деструктивных черт (пограничный уровень — второй), высокий уровень выраженности деструктивных черт (психотический уровень — третий).

Для диагностики выраженности черт деструктивного лидерства исследователи использовали опросники: «Элементы жёсткого надзора» (Terper, 2000) и переработанный российскими психологами вариант опросника (Балабанова, Боровик, Деминская, 2018); «Короткий опросник Тёмной Триады» (*Short Dark Triad*) (Jones & Paulhus, 2014) и его российская адаптация (Корниенко, Дериш, 2019); Опросник «Вовлечённость в лидерство» (шкалы отстранённости лидерства) (Rahmadani, Schaufeli, Ivanova, Osin, 2019).

Для анализа деструктивных черт лидеров и проверки гипотезы таксономического разделения деструктивных лидеров в соответствии с типами акцентуаций в структуре личности мы разработали опросник «Анализ деструктивности лидерства». В отличие от подобных опросников, которые в качестве объекта исследования определяют непосредственного руководителя респондента, мы пошли другим путём. Респондентам предлагается выбрать из числа руководителей организации, где они работают, самого эффективного, результативного и самого неэффективного — слабого менеджера, после чего дать им характеристики (предусмотрен одинаковый перечень черт, соответствующий разработанной нами типологии деструктивных лидеров). По сути, данное исследование направлено на изучение воспринимаемой (респондентами) деструктивности или конструктивности поведения руководителей. В настоящее время работа с опросником ведётся по двум направлениям — расширение выборки и проверка его валидности, надёжности.

Значение диагностических процедур по оценке лидерских качеств и выраженности стилей лидерства заключается в их содействии рефлексии, ведущей к объективной оценке своих сильных и слабых сторон, что способствует правильным решениям в выборе вариантов саморазвития. Это внутренний аспект значимости оценочных процедур. Внешний аспект связан с возможностью проведения всестороннего анализа характеристик лидеров организации, уточнением причин деструктивного поведения, соотносимого с типом акцентуации в структуре личности, на основе чего следует разработать план дальнейших действий по совершенствованию системы управления организацией. В этих целях нами разработан опросник «Уровни конструктивности организационного лидерства, УКОЛ», который уже активно используется для оценки и развития руководителей различных организаций Самарским филиалом РАНХиГС, а также консалтинговыми агентствами «СНЛ проекты» (г. Самара) и «Лаборатория систем саморазвития» (г. Москва). Данный опросник, в отличие от опросника

«Анализ деструктивного лидерства», основан на рефлексии руководителя и диагностирует его склонности к определённым типам и стилям лидерства, в том числе, связанным с проявлением деструктивности.

Заключение

Изучение деструктивного лидерства позволяет нам лучше понимать механизмы, которые приводят к возникновению и развитию патологических моделей управления. Знание о том, как развиваются деструктивные лидерские качества, какие факторы способствуют их укреплению и какие последствия они могут иметь для организации и её сотрудников, является основой для предотвращения подобных ситуаций. Важно помнить, что лидерство — это не только инструмент достижения целей, но и ответственность за благополучие тех, кто находится под руководством. Исследования выраженности деструктивных лидерских черт у руководителей организаций могут выявлять важные аспекты, касающиеся качества управления и его влияния на организационную эффективность. В соответствии с нашей гипотезой и на основе предварительных данных, стоит предположить, что результаты, полученные в ходе таких исследований, покажут, что деструктивные черты значительно более выражены у слабых менеджеров по сравнению с эффективными руководителями. Это подчёркивает необходимость внимательного подхода к выбору и развитию лидеров в организациях.

Важно отметить, что деструктивное лидерство представляет собой серьёзную угрозу для организаций, так как его проявления могут существенно снижать производительность труда и ухудшать психологический климат в коллективе. Исследование различных уровней и типов деструктивного лидерства позволяет не только лучше понять его природу, но и разрабатывать эффективные стратегии противодействия. Актуальность выбранной нами темы для исследования подтверждается растущим интересом к вопросам этики и ответственности в управлении, что делает результаты нашей работы особенно ценными для практиков в области менеджмента. В условиях высокой конкуренции и динамичных изменений на рынке, наличие конструктивных лидеров становится критически важным для достижения стратегических целей организаций. Деструктивное лидерство, напротив, может привести к снижению морального духа сотрудников, ухудшению коммуникации, потере эффективности и результативности.

Внедрение различных диагностических инструментов при оценке качества лидерства поможет организациям оценить конструктивность или деструктивность руководителей, и на этой основе определить сильные стороны лидеров, на которые стоит опираться в целях развития организации, и негативные характеристики руководителей, анализ которых поможет простроить пути снижения их влияния на коллектив. Кроме того, результаты исследования могут быть использованы для формирования стратегий управления персоналом, что позволит организациям более эффективно справляться с вызовами, связанными с деструктивным поведением руководителей. В конечном итоге, это способствует созданию более здоровой организационной культуры и повышению общей эффективности работы команды.

В качестве направлений дальнейших исследований стоит назвать:

- сравнительный анализ выраженности деструктивных черт руководителей организаций разных размеров и определённой направленности: производственных, бюджетных, государственно-муниципального управления, силовых структур и других;
- половозрастной сравнительный анализ лидеров с явными конструктивными и деструктивными чертами;

- получение эмпирических данных по сочетанию конструктивных и деструктивных проявлений лидерства в различных контекстах, с целью поиска условной границы конструктивного и деструктивного лидерства;
- анализ детерминации лидерского поведения, в том числе на основе истории личностного развития с раннего детства в семье или иных социальных условиях;
- исследование сочетаний черт разных типов деструктивного лидерства, анализ сложно детерминированного поведения таких лидеров, изучение профилей выраженности типов деструктивных лидеров и факторов, влияющих на их формирование.

Финансирование

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС на 2026 год.

Литература

- Бадаш, И. С. (2019). Нарциссизм в политике или политика нарциссизма? *Российский политический процесс в региональном измерении: история, теория, практика*, 12, 15–18.
- Балабанова, Е. С., Боровик, М. Э., Деминская, В. Э. (2018). «Враждебное» поведение руководителя: проявления, предпосылки и последствия. *Российский журнал менеджмента*, 16(3), 309–336.
- Гантрип, Г. (2010). *Шизоидные явления, объектные отношения и самость*. М.: Институт общегуманитарных исследований.
- Ермолова, Е. О., Тютюникова, Н. В. (2021). «Психопатология» повседневной жизни: к вопросу о нарциссизме и классификации нарциссических черт личности. *Профессиональное образование в современном мире*, 11(2), 231–242.
- Каплан, Г. И., Сэдок, Б. Дж. (1994). *Клиническая психиатрия. Т. 1*. М.: Медицина.
- Кернберг, О. (2018). *Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях*. М.: Независимая фирма «Класс».
- Кетс де Вриес, М. Ф. Р. (2008). *Лидеры, шуты и мошенники. Эссе на тему психологии лидерства*. М.: Аквармариновая Книга.
- Коблянская, Е., Лабковская, Е. (1993). Поведение политиков предсказать можно. *Независимая газета*, 31.03.1993.
- Комаров, В. В. (2022). Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства. *Лидерство и менеджмент*, 9(2), 439–460.
- Комаров, В. В. (2024a). Образы лидера: психоаналитический подход к типологии. *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*, 13(5-1), 132–145.
- Комаров, В. В. (2024b). «Темная» сторона лидерства: сравнительный анализ основных концепций исследования. *Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология*, 9(4(36)), 118–144.
- Корниенко, Д. С., Дериш, Ф. В. (2019). Психометрические характеристики «Короткого опросника Темной триады». *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*, 4, 525–538.
- Личко, А. Е. (1977). *Психопатии и акцентуации характера у подростков*. Л.: Медицина.
- Лысак, И. В. (2004). *Философско-антропологический анализ деструктивной деятельности современного человека*. Ростов-н/Д., Таганрог: Изд-во СКНЦ ВШ.

- Мак-Вильямс, Н. (2015). *Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе*. М.: Независимая фирма «Класс».
- Маслоу, А. (2001). *Мотивация и личность*. СПб.: Евразия.
- Перехов, А. Я., Сидоров, А. А. (2022). Психопатология «модных» диссоциативных расстройств. *Социальная и клиническая психиатрия*, 32(3), 98–107.
- Платонов, Ю. П. (2006). *Путь к лидерству*. СПб.: Речь.
- Покосов, В. В. (2002). *Трансформация российского общества (социологические аспекты)*. М.: РИЦ ИСПИ РАН.
- Ранк, О. (1997). *Миф о рождении героя*. М.: Рефл-бук; К.: Ваклер.
- Садокова, А. В. (2022). *Агрессия и характер. Взгляд телесного психотерапевта*. М.: Институт общегуманитарных исследований.
- Серегин, С. С., Серегина, В. С. (2022). Особенности деструктивного лидерства в организации. В сб.: *Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей: Материалы IV Национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Керчь, 27–28 октября 2022 года (263–271)*. Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет».
- Фокс, Д. Дж. (2023). *Антисоциальное, нарциссическое и пограничное расстройства личности. Современная концептуализация развития, подкрепления, выражения и лечения*. К.: «Науковий Світ».
- Фрейд, З. (1984). Печаль и меланхолия. В сб.: В. К. Вилюнас, Ю. Б. Гиппенрейтер (ред.). *Психология эмоций. Тексты (204–211)*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Фрейд, З. (1992). *По ту сторону принципа удовольствия*. М.: Прогресс.
- Фромм, Э. (1998). *Анатомия человеческой деструктивности*. М.: АСТ-ЛТД.
- Храпов, С. А., Палаткина, Г. В. (2015). Проблема деструктивности в культурно-исторической концепции К. Юнга. *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*, 2(97), 4–10.
- Юнг, К. Г. (2017). *Психологические типы*. Минск: Харвест.
- Юнусов, А. Т. (2022). Аристотель и современные теории моральной ответственности. Часть 2. *Вестник московского университета. Философия*, 5, 91–106.
- Abraham, K. (1924). A short study of the development of the libido, viewed in light of mental disorders. In: Karl Abraham (1927), *Selected papers on psycho-analysis (418–501)*. L.: Hogarth Press.
- Adizes, I. K. (2004). *Management or mismanagement styles: How to identify a style and what to do about it*. Santa Barbara: Adizes Institute.
- Adler, A. (1927). *Understanding human nature*. Garden City, NY.: Garden City Publishing.
- Akhtar, S. (1992). *Broken structures: Severe personality disorders and their treatment*. Northvale, NJ.: Jason Aronson.
- American Psychiatric Association (1980). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Aronson, E. (2009). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244–256.
- Bamberger, P. A., Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 723–752.
- Baumeister, R. F. (1989). *Masochism and the self*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum.

- Beebe, B., Jaffe, J., Markese, S., Buck, K., Chen, H., Cohen, P., Bahrnick, L., Andrews, H., Feldstein, S. The origins of 12-month attachment: a microanalysis of 4-month mother-infant interaction. *Attachment and Human Development*, 12(1-2), 3–141.
- Bird, H. R. (2001). Psychoanalytic perspectives on theories regarding the development of antisocial behavior. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 29, 57–71.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: increasing effectiveness through situational leadership*. NY.: William Morrow.
- Blizard, R. A. (2001). Masochistic and sadistic ego states: dissociative solutions to the dilemma of attachment to an abusive caretaker. *Journal of Trauma & Dissociation*, 2(4), 37–58.
- Bursten, B. (1973). *The manipulator: a psychoanalytic view*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cassidy, J., Shaver, P. R. (Eds.) (2008). *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (2nd ed.). NY: Guilford Press.
- Celani, D. (1976). An interpersonal approach to hysteria. *American Journal of Psychiatry*, 133, 1414–1418.
- Charlton, B. G. (2015). Middle managers, hysterics and psychopaths are the most typical modern «Leaders». *Charltonteaching.blogspot.com*. URL: <https://www.blogger.com/profile/09615189090601688535> (дата обращения: 20.07.2024).
- Chodoff, P. (1978). Psychotherapy of the hysterical personality disorder. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 6, 496–510.
- Cleckley, H. (1955). *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality*. St. Louis: Mosby.
- Cooper, A. M. (1984). Narcissism in normal development. In: M. Zales (ed.), *Character Pathology* (39–56). NY: Brunner; Mazel.
- Doidge, N. (2001). Diagnosing the English Patient: schizoid fantasies of being skinless and of being buried alive. *Journal of the Psychoanalytic Association*, 49, 279–309.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Dworkis, K. K., Young, S. M. (2017). Adaptive Narcissism, Maladaptive Narcissism, and the Effectiveness of Managerial Incentives. In: M. A. Malina (ed.), *Advances in Management Accounting* (1–32). Emerald Group Publishing.
- Eugyppius (2024). The hysterical style in Western politics. Why the political rhetoric of Western nations is growing ever more insane and unhinged. *www.eugyppius.com*. URL: <https://www.eugyppius.com/p/the-hysterical-style-in-western-politics> (дата обращения: 20.07.2024).
- Fairbairn, W. R. D. (1940). Schizoid Factors in the Personality. In: *Psychoanalytic Studies of the Personality*, 1952, 7, 3–27.
- Faucher, J., Gamache, D. (2024). Malignant narcissism, the dark tetrad, and paranoia: A comparative study using relative importance analyses. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 47(3), 807–820.
- Fenichel, O. (1928). On “isolation”. In: *The collected papers of Otto Fenichel, first series (147–152)*. NY: Norton, 1953.
- Fiscalini, J., Grey, A. L. (1993). *Narcissism and the Interpersonal Self*. NY: Columbia University Press.
- Fonagy, P. (2010). *Attachment Theory and Psychoanalysis*. NY: Other Press.
- Freud, S. (1897). Letter to Wilhelm Fliess. *Standard Edition*, 1, 259.
- Freud, S. (1886). Observation of a severe case of hemianaesthesia in a hysterical male. *Standard Edition*, 1, 23–31.
- Freud, S. (1914). On narcissism: An introduction. *Standard Edition*, 14, 67–102.
- Freud, S. (1924). The economic problem in masochism. *Standard Edition*, 19, 159–170.
- Furman, E. (1982). Mothers have to be there to be left. *Psychoanalytic Study of the Child*, 37, 15–28.

- Gaylin, W. (1983). *Psychodynamic understanding of depression: The meaning of despair*. NY.: Jason Aronson.
- Hare, R. D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. NY.: Guilford Press.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122.
- Harris, T. A. (1969). *I'm OK, You're OK: A Practical Guide to Transactional Analysis*. NY.: Harper & Row.
- Herman, J. L., Hirschman, L. (1981). *Father-Daughter Incest: With a New Afterword*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Herrmann, P., Yudina, M. A. (2021). Social narcissism — how society pushes us to overestimate our capacities, leaving many behind. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, 17(3), 382–388.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hurvich, M. (2003). The place of annihilation anxieties in psychoanalytic theory. *Journal of the Psychoanalytic Association*, 51(2), 579–616.
- Janson, K. (2023). Determining leadership potential for the organizations of Tomorrow. *Leader to Leader*, 108, 55–60.
- Johnson, A. (1949). Sanctions for Superego Lacunae of Adolescents. In: K. R. Eissler (ed.), *Searchlights on Delinquency* (225–245). NY.: International Univ. Press.
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41.
- Judge, T. A., Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Jung, C. G. (1953). *Two Essays on Analytical Psychology*. L., NY.: Pantheon Books.
- Kernberg, O. F. (1988). Clinical dimensions of masochism. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 36, 1005–1029.
- Kernberg, O. F. (1984). *Severe personality disorders: Psychotherapeutic strategies*. New Haven: Yale University Press.
- Kernberg, O. F. (2020). Malignant Narcissism and Large Group Regression. *The Psychoanalytic quarterly*, 89(1), 1–24.
- Kohut, H. (1984). *How does analysis cure?* Ed. by A. Goldberg, with P. Stepansky. Chicago: University of Chicago Press.
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders*. NY: International Universities Press.
- Kohut, H. (1977). *The restoration of the self*. NY.: International Universities Press.
- Kohut, H., Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment — an outline. *International Journal of Psycho-Analysis*, 59, 413–425.
- Krafft-Ebing, R. (1900). *Psychopathia sexualis (F.J. Rebman, Trans.)*. NY: Physicians and Surgeons Book Company, 1935.
- Leonhard, K. (1968). *Akzentuierte Persönlichkeiten*. Berlin: Volk und Gesundheit.
- Ludwig, A. M. (1983). The psychological functions of dissociation. *American Journal of Clinical Hypnosis*, 26, 93–99.
- Mackinnon, R. A., Michels, R., Buckley, P. J. (2015). *The Psychiatric Interview in Clinical Practice*. Washington: American Psychiatric Pub.
- Miller, A. (1996). *Prisoners of childhood: The drama of the gifted child and the search for the true self*. NY.: Basic Books.

- Motamedi, K. (2009). neurotic styles of management: Consultants be aware! *Issues in Management Consulting: Consulting as a Janus-Faced Reality*. In A. Buono (ed.), *Information Age Publishing*, (239–251).
- Mueller, W. J., Aniskewitz, A. S. (1986). *Psychotherapeutic intervention in hysterical disorders*. Northvale, NJ: Jason Aronson.
- Nagera, H. (1976). *Obsessional neuroses: Developmental pathology*. NY: Jason Aronson.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27, 14–33.
- Nikolova, I., Caniëls, M. C. J., Schaufeli, W., Semeijn, J. H. (2021). Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of initial validity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1–20.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 453–471.
- Reich, W. (1933). *Character Analysis*. NY: Farrar, Straus and Giroux, 1972.
- Reik, T. (1941). *Masochism in modern man*. NY: Farrar, Straus.
- Rice, J., Reich, T., Andreason, N. C., Endicott, J., Van Eerdewegh, M., Fishman, R., Hirschfeld, R. M., Klerman, G. L. (1987). The familial transmission of bipolar illness. *Archives of General Psychiatry*, 44, 441–447.
- Riemann, F. (1961). *Grundformen der Angst*. München, Basel: Reinhardt.
- Roche, M. (2018). Examining the alternative model for personality disorder in daily life: Evidence for incremental validity. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9, 574–583.
- Salzman, L. (1960). Masochism and psychopathy as adaptive behavior. *Journal of Individual Psychology*, 16, 182–188.
- Schyns, B., Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Shapiro, D. (1965). *Neurotic Styles*, NY: Basic Books.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-faire leadership behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Slipp, S. (1977). Interpersonal factors in hysteria: Freud's seduction theory and the case of Dora. *Journal of the American Academy of Dynamic Psychiatry*, 5(3), 359–376.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Thompson, J. D. (1956). Authority and Power in «Identical» Organizations. *American Journal of Sociology*, 62(3), 290–301.
- Tomkins, S. (1963). *Affect Imagery Consciousness: Volume II: The Negative Affects*. NY: Springer Publishing Company.
- Wender, P. H., Kety, S. S., Rosenthal, D., Schulsinger, F., Ortmann, J., Lunde, I. (1986). Psychiatric disorders in the biological and adoptive families of adopted individuals with affective disorders. *Archives of General Psychiatry*, 43, 923–929.
- Wurmser, L. (2007). *Torment Me, But Don't Abandon Me: Psychoanalysis of the Severe Neuroses in a New Key*. Lanham, MD: Jason Aronson.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson; Prentice Hall.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Destructive leadership: types and levels of severity (psychoanalytical approach)

Vadim V. KOMAROV

ORCID: 0000-0001-8446-1768

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation
Samara, Russian Federation

Abstract. The article discusses the classification of types of destructive organizational leadership and the levels of its severity. *Purpose.* To formulate and substantiate the taxonomy of destructive organizational leadership, analyze the severity of destructive traits in the behavior of managers, and establish how these personality traits affect the effectiveness of business processes. Destructive leadership is considered in the article as the opposite of constructive leadership, and is characterized by suppression, manipulation, excessive control, and other negative manifestations. Special attention is paid to the pathological aspects of destructive leadership related to psychodynamic processes and the peculiarities of the leader's personality development. *Method.* For the theoretical and methodological analysis, classical and relevant works on social psychology and psychoanalysis were reviewed. A review of approaches to the interpretation of destructive leadership traits was conducted, and some preliminary results of a study on the severity of destructive manifestations in the heads of domestic organizations were examined ($N = 330$). The article discusses various examples of destructive leadership, as well as the reasons for appointing not the most effective employees to senior positions. *Findings.* The author's approach to the taxonomy of levels and types of destructive leadership based on psychoanalysis is presented, including a description of personality traits, pathologies characteristic of each level and type, and the main aspects of determining destructive traits in the personality structure. The author identifies 10 types of destructive leadership: a tyrant leader (psychopathic or antisocial type), a self-sacrificing leader (masochistic or self-destructive type), a dramatizing leader (hysterical type), a narcissistic leader (narcissistic type), a loner or a distant leader (schizoid type), a masked leader (dissociative type); controlling leader (paranoid type), robot leader (obsessive-compulsive type), overactive enthusiastic leader (hypomanic type), anxious-depressive leader; and four levels of their severity. The study highlights the need for a systematic approach to assessing leadership qualities and the importance of applying known and new methods to improve the quality of management in organizations.

Keywords: leadership, destructive leadership, constructive leadership, types of destructive leadership, levels of constructive leadership, neurotic, borderline and psychotic leadership.

References

- Abraham, K. (1924). A short study of the development of the libido, viewed in light of mental disorders. In: *Karl Abraham (1927), Selected papers on psycho-analysis* (418–501). L.: Hogarth Press.
- Adizes, I. K. (2004). *Management or mismanagement styles: How to identify a style and what to do about it*. Santa Barbara: Adizes Institute.

- Adler, A. (1927). *Understanding human nature*. Garden City, NY: Garden City Publishing.
- Akhtar, S. (1992). *Broken structures: Severe personality disorders and their treatment*. Northvale, NJ.: Jason Aronson.
- American Psychiatric Association (1980). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Aronson, E. (2009). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244–256.
- Badash, I. S. (2019). Nartsissizm v politike ili politika nartsissizma? [Narcissism in politics or the politics of narcissism?]. *Rossiyskiy politicheskiy protsess v regional'nom izmerenii: istoriya, teoriya, praktika*, 12, 15–18. (in Russian)
- Balabanova, Ye. S., Borovik, M. E., Deminskaya, V. E. (2018). «Vrazhdebnoye» povedeniye rukovoditelya: proyavleniya, predposylki i posledstviya [“Hostile” Leadership Behavior: Manifestations, Antecedents, and Consequences]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 16(3), 309–336. (in Russian)
- Bamberger, P. A., Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 723–752.
- Baumeister, R. F. (1989). *Masochism and the self*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum.
- Beebe, B., Jaffe, J., Markese, S., Buck, K., Chen, H., Cohen, P., Bahrack, L., Andrews, H., Feldstein, S. The origins of 12-month attachment: a microanalysis of 4-month mother-infant interaction. *Attachment and Human Development*, 12(1-2), 3–141.
- Bird, H. R. (2001). Psychoanalytic perspectives on theories regarding the development of antisocial behavior. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 29, 57–71.
- Blanchard, K. H, Zigarmi, P, Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: increasing effectiveness through situational leadership*. NY.: William Morrow.
- Blizard, R. A. (2001). Masochistic and sadistic ego states: dissociative solutions to the dilemma of attachment to an abusive caretaker. *Journal of Trauma & Dissociation*, 2(4), 37–58.
- Bursten, B. (1973). *The manipulator: a psychoanalytic view*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cassidy, J., Shaver, P. R. (Eds.) (2008). *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (2nd ed.). NY: Guilford Press.
- Celani, D. (1976). An interpersonal approach to hysteria. *American Journal of Psychiatry*, 133, 1414–1418.
- Charlton, B.G. (2015). Middle managers, hysterics and psychopaths are the most typical modern «Leaders». *Charlton teaching.blogspot.com*. URL: <https://www.blogger.com/profile/09615189090601688535>
- Chodoff, P. (1978). Psychotherapy of the hysterical personality disorder. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 6, 496–510.
- Cleckley, H. (1955). *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality*. St. Louis: Mosby.
- Cooper, A. M. (1984). Narcissism in normal development. In: M. Zales (ed.), *Character Pathology* (39–56). NY.: Brunner; Mazel.
- Doidge, N. (2001). Diagnosing the English Patient: schizoid fantasies of being skinless and of being buried alive. *Journal of the Psychoanalytic Association*, 49, 279–309.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Dworkis, K. K., Young, S. M. (2017). Adaptive Narcissism, Maladaptive Narcissism, and the Effectiveness of Managerial Incentives. In: M. A. Malina (ed.), *Advances in Management Accounting* (1–32). Emerald Group Publishing.

- Eugyppius (2024). The hysterical style in Western politics. Why the political rhetoric of Western nations is growing ever more insane and unhinged. *www.eugyppius.com*. URL: <https://www.eugyppius.com/p/the-hysterical-style-in-western-politics> (дата обращения: 20.07.2024).
- Fairbairn, W. R. D. (1940). Schizoid Factors in the Personality. In: *Psychoanalytic Studies of the Personality, 1952, 7, 3–27*.
- Faucher, J., Gamache, D. (2024). Malignant narcissism, the dark tetrad, and paranoia: A comparative study using relative importance analyses. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 47(3), 807–820.
- Fenichel, O. (1928). On “isolation”. In: *The collected papers of Otto Fenichel, first series (147–152)*. NY: Norton, 1953.
- Fiscalini, J., Grey, A. L. (1993). *Narcissism and the Interpersonal Self*. NY: Columbia University Press.
- Fonagy, P. (2010). *Attachment Theory and Psychoanalysis*. NY: Other Press.
- Fox, D. J. (2023). *Antisotsial’noye, nartsissicheskoye i pogranichnoye rasstroystva lichnosti. Sovremennaya kontseptualizatsiya razvitiya, podkrepleniya, vyrazheniya i lecheniya* [Antisocial, narcissistic, and borderline personality disorders: a contemporary conceptualization of development, reinforcement, expression, and treatment]. K.: «Haykoviy Svit». (in Russian)
- Freud, S. (1886). Observation of a severe case of hemianaesthesia in a hysterical male. *Standard Edition, 1, 23–31*.
- Freud, S. (1897). Letter to Wilhelm Fliess. *Standard Edition, 1, 259*.
- Freud, S. (1914). On narcissism: An introduction. *Standard Edition, 14, 67–102*.
- Freud, S. (1924). The economic problem in masochism. *Standard Edition, 19, 159–170*.
- Freud, Z. (1984). Pechal’ i melankholiya [Sadness and Melancholy]. In V. K. Vilyunas, Yu. B. Gippenreyter (Eds.), *Psikhologiya emotsiy. Teksty (204–211)*. M.: Izdatel’stvo moskovskogo universiteta. (in Russian)
- Freud, Z. (1992). *Po tu storonu printsipa udovol’stviya* [Beyond the Pleasure Principle]. M.: Progress. (in Russian)
- Fromm, E. (1998). *Anatomiya chelovecheskoy destruktivnosti* [The Anatomy of Human Destructiveness]. M.: ACT-LTD.
- Furman, E. (1982). Mothers have to be there to be left. *Psychoanalytic Study of the Child, 37, 15–28*.
- Gantrip, G. (2010). *Shizoidnyye yavleniya, ob’ektnyye otnosheniya i samost’* [Schizoid phenomena, object relations, and the self]. M.: Institut obshchegumanitarnykh issledovaniy. (in Russian)
- Gaylin, W. (1983). *Psychodynamic understanding of depression: The meaning of despair*. NY.: Jason Aronson.
- Hare, R. D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. NY.: Guilford Press.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly, 29(1), 105–122*.
- Harris, T. A. (1969). *I’m OK, You’re OK: A Practical Guide to Transactional Analysis*. NY.: Harper & Row.
- Herman, J. L., Hirschman, L. (1981). *Father-Daughter Incest: With a New Afterword*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Herrmann, P., Yudina, M. A. (2021). Social narcissism — how society pushes us to overestimate our capacities, leaving many behind. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia, 17(3), 382–388*.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hurvich, M. (2003). The place of annihilation anxieties in psychoanalytic theory. *Journal of the Psychoanalytic Association, 51(2), 579–616*.

- Janson, K. (2023). Determining leadership potential for the organizations of Tomorrow. *Leader to Leader, 108*, 55–60.
- Johnson, A. (1949). Sanctions for Superego Lacunae of Adolescents. In: K. R. Eissler (ed.), *Searchlights on Delinquency* (225–245). NY.: International Univ. Press.
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment, 21*(1), 28–41.
- Judge, T. A., Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.
- Jung, C. G. (1953). *Two Essays on Analytical Psychology*. L., NY.: Pantheon Books.
- Jung, K. G. (2017). *Psikhologicheskiye tipy* [Psychological Types]. Minsk: Kharvest.
- Kaplan, G. I., Sadok, B. J. (1994). *Klinicheskaya psikhatriya. T. 1* [Clinical Psychiatry. Vol. 1]. M.: Meditsina.
- Kernberg, O. F. (1984). *Severe personality disorders: Psychotherapeutic strategies*. New Haven: Yale University Press.
- Kernberg, O. F. (1988). Clinical dimensions of masochism. *Journal of the American Psychoanalytic Association, 36*, 1005–1029.
- Kernberg, O. (2018). *Konflikt, liderstvo, ideologiya v gruppakh i organizatsiyakh* [Conflict, leadership, and ideology in groups and organizations]. M.: Nezavisimaya firma «Klass». (in Russian)
- Kernberg, O. F. (2020). malignant narcissism and large group regression. *The Psychoanalytic quarterly, 89*(1), 1–24.
- Kets de Vriyes, M. F. R. (2008). *Lidery, shuty i moshenniki. Esse na temu psikhologii liderstva* [Leaders, jesters, and fraudsters. essays on the psychology of leadership]. M.: Akvamarinovaya Kniga. (in Russian)
- Khrapov, S. A., Palatkina, G. V. (2015). Problema destruktivnosti v kul'turno-istoricheskoy kontseptsii K. Yunga [The Problem of Destructiveness in the Cultural-Historical Concept of K. Jung]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta, 2*(97), 4–10. (in Russian)
- Koblyanskaya, Ye., Labkovskaya, Ye. (1993). Povedeniye politikov predskazat' mozhno [The behavior of politicians can be predicted]. *Nezavisimaya gazeta, 31.03.1993*. (in Russian)
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders*. NY: International Universities Press.
- Kohut, H. (1977). *The restoration of the self*. NY.: International Universities Press.
- Kohut, H. (1984). *How does analysis cure?* Ed. by A. Goldberg, with P. Stepansky. Chicago: University of Chicago Press.
- Kohut, H., Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment — an outline. *International Journal of Psycho-Analysis, 59*, 413–425.
- Komarov, V. V. (2022). Organizatsionnoye liderstvo: podkhody k opredeleniyu i klassifikatsii stiley liderstva [Organizational leadership: approaches to defining and classifying leadership styles]. *Liderstvo i menedzhment, 9*(2), 439–460. (in Russian)
- Komarov, V. V. (2024a). Obrazy lidera: psikhooanaliticheskiy podkhod k tipologii [Leader images: a psychoanalytic approach to typology]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskiye obzory i sovremennyye issledovaniya, 13*(5-1), 132–145. (in Russian)
- Komarov, V. V. (2024b). «Temnaya» storona liderstva: sravnitel'nyy analiz osnovnykh kontseptsiy issledovaniya [The “dark” side of leadership: a comparative analysis of the main research concepts]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya, 9*(4(36)), 118–144. (in Russian)

- Korniyenko, D. S., Derish, F. V. (2019). Psikhometricheskiye kharakteristiki «Korotkogo oprosnika Temnoy triady» [Psychometric characteristics of the “Short Dark Triad Questionnaire”]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psikhologiya. Sotsiologiya*, 4, 525–538. (in Russian)
- Krafft-Ebing, R. (1900). *Psychopathia sexualis (F.J. Rebman, Trans.)*. NY: Physicians and Surgeons Book Company, 1935.
- Leonhard, K. (1968). *Akzentuierte Persönlichkeiten*. Berlin: Volk und Gesundheit.
- Lichko, A. Ye. (1977). *Psikhopatii i aktsentuatsii kharaktera u podrostkov* [Psychopathy and character accentuations in adolescents]. L: Meditsina. (in Russian)
- Ludwig, A. M. (1983). The psychological functions of dissociation. *American Journal of Clinical Hypnosis*, 26, 93–99.
- Lysak, I. V. (2004). *Filosofsko-antropologicheskij analiz destruktivnoy deyatelnosti sovremennogo cheloveka* [Philosophical and anthropological analysis of the destructive activity of modern man]. Rostov-n/D., Taganrog: Izd-vo SKNTS VSH. (in Russian)
- Mackinnon, R. A., Michels, R., Buckley, P. J. (2015). *The Psychiatric Interview in Clinical Practice*. Washington: American Psychiatric Pub.
- Maslow, A. (2001). *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality]. SPb.: Yevraziya.
- McWilliams, N. (2015). *Psikhoanaliticheskaya diagnostika: Ponimaniye struktury lichnosti v klinicheskim protsesse* [Psychoanalytic diagnostics: Understanding personality structure in the clinical process]. M.: Nezavisimaya firma «Klass». (in Russian)
- Miller, A. (1996). *Prisoners of childhood: The drama of the gifted child and the search for the true self*. NY.: Basic Books.
- Motamedi, K. (2009). neurotic styles of management: Consultants be aware! Issues in Management Consulting: Consulting as a Janus-Faced Reality. In A. Buono (ed.), *Information Age Publishing*, 239–251.
- Mueller, W. J., Aniskiewitz, A. S. (1986). *Psychotherapeutic intervention in hysterical disorders*. Northvale, NJ: Jason Aronson.
- Nagera, H. (1976). *Obsessional neuroses: Developmental pathology*. NY: Jason Aronson.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27, 14–33.
- Nikolova, I., Caniels, M. C. J., Schaufeli, W., Semeijn, J. H. (2021). Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of initial validity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1–20.
- Perekhov, A. Ya., Sidorov, A. A. (2022). Psikhopatologiya «modnykh» dissotsiativnykh rasstroystv [Psychopathology of “fashionable” dissociative disorders]. *Sotsial'naya i klinicheskaya psikhiatriya*, 32(3), 98–107. (in Russian)
- Platonov, Yu. P. (2006). *Put' k liderstvu* [The Path to Leadership]. SPb.: Rech'. (in Russian)
- Pokosov, V. V. (2002). *Transformatsiya rossiyskogo obshchestva (sotsiologicheskiye aspekty)* [Transformation of Russian Society (Sociological Aspects)]. M.: RITS ISPI RAN. (in Russian)
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 453–471.
- Rank, O. (1997). *Mif o rozhdenii geroya* [The myth of the birth of a hero]. M.: Refl-buk; K.: Vakler. (in Russian)
- Reich, W. (1933). *Character Analysis*. NY: Farrar, Straus and Giroux, 1972
- Reik, T. (1941). *Masochism in modern man*. NY: Farrar, Straus.

- Rice, J., Reich, T., Andreason, N. C., Endicott, J., van Eerdewegh, M., Fishman, R., Hirschfeld, R. M., Klerman, G. L. (1987). The familial transmission of bipolar illness. *Archives of General Psychiatry*, 44, 441–447.
- Riemann, F. (1961). *Grundformen der Angst*. München, Basel: Reinhardt.
- Roche, M. (2018). Examining the alternative model for personality disorder in daily life: Evidence for incremental validity. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9, 574–583.
- Sadokova, A. V. (2022). *Agressiya i kharakter. Vzglyad telesnogo psikhoterapevta* [Aggression and Character. A Body Psychotherapist's View]. M.: Institut obshchegumanitarnykh issledovaniy. (in Russian)
- Salzman, L. (1960). Masochism and psychopathy as adaptive behavior. *Journal of Individual Psychology*, 16, 182–188.
- Schyns, B., Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Seregin, S. S., Seregina, V. S. (2022). Osobennosti destruktivnogo liderstva v organizatsii [Features of Destructive Leadership in an Organization]. In *Teoriya i praktika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiy razlichnykh otrasley: Materialy IV Natsional'noy (vserossiyskoy) nauchno-prakticheskoy konferentsii, Kerch', 27–28 oktyabrya 2022 goda* (263–271). Kerch': FGBOU VO «Kerchenskiy gosudarstvennyy morskoy tekhnologicheskii universitet». (in Russian)
- Shapiro, D. (1965). *Neurotic Styles*, NY: Basic Books.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-faire leadership behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Slipp, S. (1977). Interpersonal factors in hysteria: Freud's seduction theory and the case of Dora. *Journal of the American Academy of Dynamic Psychiatry*, 5(3), 359–376.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Thompson, J. D. (1956). Authority and Power in «Identical» Organizations. *American Journal of Sociology*, 62(3), 290–301.
- Tomkins, S. (1963). *Affect Imagery Consciousness: Volume II: The Negative Affects*. NY: Springer Publishing Company.
- Wender, P. H., Kety, S. S., Rosenthal, D., Schulsinger, F., Ortmann, J., Lunde, I. (1986). Psychiatric disorders in the biological and adoptive families of adopted individuals with affective disorders. *Archives of General Psychiatry*, 43, 923–929.
- Wurmser, L. (2007). *Torment Me, But Don't Abandon Me: Psychoanalysis of the Severe Neuroses in a New Key*. Lanham, MD: Jason Aronson.
- Yermolova, Ye. O., Tyutyunikova, N. V. (2021). «Psikhopatologiya» povsednevnoy zhizni: k voprosu o nartsissizme i klassifikatsii nartsissicheskikh chert lichnosti [“Psychopathology” of Everyday Life: On Narcissism and the Classification of Narcissistic Personality Traits]. *Professional'noye obrazovaniye v sovremennom mire*, 11(2), 231–242. (in Russian)
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson; Prentice Hall.
- Yunusov, A. T. (2022). Aristotel' i sovremennyye teorii moral'noy otvetstvennosti. Chast' 2 [Aristotle and Modern Theories of Moral Responsibility. Part 2]. *Vestnik moskovskogo universiteta. Filosofiya*, 5, 91–106. (in Russian)

Received 27.01.2025