

Ермолаева Мария Викторовна

магистр, исследователь

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.31483/r-138011

ОТ ПОТЕНЦИАЛА К РИСКАМ: ДЕСТРУКТОРЫ И ДРАЙВЕРЫ В ПОВЕДЕНЧЕСКОМ ПРОФИЛЕ ЛИДЕРА

***Аннотация:** в статье рассматривается поведенческий профиль лидера как динамическая система, включающая мотивационные драйверы, поведенческие защиты и влияние на командную среду. Автор опирается на теоретические основания методологии Hogan Assessments, психодинамической концепции защитных механизмов и системного анализа групповой динамики. Особое внимание уделяется деструктивным паттернам поведения, возникающим в условиях стресса, и их роли в формировании неосознаваемых сценариев командного взаимодействия. Предлагается многоуровневая рамка поведенческого анализа, включающая индивидуальный, поведенческий и системный уровни. Статья ориентирована на специалистов в области организационного консультирования, поведенческой диагностики и работы с управленческими рисками.*

***Ключевые слова:** поведенческий профиль, мотивационные драйверы, деструктивные паттерны, защитные механизмы, групповая динамика, психодинамический подход, Hogan Assessment, организационное консультирование, поведенческий анализ, развитие руководителей.*

Введение

Современное представление о лидерстве все в большей степени смещается от универсальных моделей компетенций к более тонкому и многоуровневому анализу поведенческих сценариев [11]. В условиях нарастающей управленческой сложности – высокой изменчивости среды, неопределенности задач, многообразия интересов внутри организаций – становится очевидным, что именно

поведение лидера под давлением оказывается критически значимым фактором как устойчивости самой управленческой фигуры, так и жизнеспособности команды, в которой он действует [1; 4].

При этом поведение лидера нельзя сводить только к внешним проявлениям или описанию лидерского стиля. Оно является результатом взаимодействия мотивационных структур, защитных механизмов и ситуативного контекста [8–10; 14]. Одно и то же качество, проявляясь в благоприятных условиях, может быть ресурсом, а в условиях перегрузки или тревоги – стать источником риска и дисфункции. Анализ поведенческого профиля позволяет не только описывать актуальные характеристики лидера, но и выявлять потенциальные зоны уязвимости, прогнозировать управленческие ошибки, а также проектировать индивидуальные траектории развития.

Цель настоящей статьи – на основе междисциплинарной теоретической базы проанализировать поведенческий профиль лидера как динамическую конфигурацию, в которой сочетаются мотивационные драйверы и деструктивные поведенческие паттерны. Особое внимание уделяется тому, как эта конфигурация влияет на систему командных взаимодействий.

Поведенческий профиль лидера: мотивации и деструкторы

Одним из наиболее широко применяемых инструментов оценки поведенческого профиля в организационном контексте является методология Hogan Assessments [8–10], включающая в себя три взаимодополняющих измерения:

MVPI (Motives, Values, Preferences Inventory) – измеряет устойчивые системы ценностей и мотиваций, определяющие то, к чему стремится человек в профессиональной среде (например, власть, признание, безопасность, этичность, гедонизм и др.).

HPI (Hogan Personality Inventory) – отражает повседневное, социально желательное поведение, или «яркую сторону» личности.

HDS (Hogan Development Survey) – фокусируется на поведении в стрессовых и неопределенных ситуациях, выявляя склонность к повторяющимся паттернам, которые могут мешать лидерству и взаимодействию.

Такой подход позволяет рассматривать поведение не как фиксированную черту, а как проявление адаптивной системы, в которой мотивация, защита и поведенческая реализация связаны через ситуативную логику [4; 5].

Ценности, лежащие в основе мотивации, формируют устойчивое направление поведения. Например, высоко выраженная ценность «власть» (Power) предопределяет стремление к влиянию и доминированию, тогда как «аффилиация» (Affiliation) – к сотрудничеству и командной атмосфере. При этом важно учитывать, что мотив – это не поведение как таковое, а энергетический источник, который находит выражение в тех или иных поведенческих паттернах, в зависимости от контекста и структуры личности [11; 16].

В условиях стресса или угрозы мотивационные импульсы могут быть искажены, и тогда активизируются деструктивные поведенческие сценарии. Эти паттерны – такие как замкнутость, подозрительность, стремление к контролю, агрессия, конформизм – не являются отклонениями, а представляют собой перегибы адаптации, как правило, укоренившиеся в прошлом опыте [9; 14].

Характерная черта деструктора – он не появляется «вдруг». В нейтральной или ресурсной среде поведение может оставаться адаптивным, но в условиях перегрузки, неопределенности или угрозы деструктор активируется как автоматический защитный механизм [1; 12].

Так, человек с выраженным стремлением к признанию и высоким уровнем тревожности может при угрозе статуса или критике начать игнорировать обратную связь, замыкаться, проявлять резкость – запускается паттерн самозащиты. Именно поэтому в поведенческом анализе важно учитывать не только то, что делает человек, но и в каком контексте, и с каким внутренним фоном он это делает.

Поведение как проявление внутреннего конфликта

Поведение лидера не является прямым отражением его черт или мотиваций. Оно представляет собой результат сложного взаимодействия между стремлениями, страхами, защитными механизмами и контекстуальными условиями. Особенно ярко это проявляется в ситуациях давления, неопределенности или

ответственности, когда активируются не только мотивационные импульсы, но и внутренние конфликты, часто неосознаваемые.

Психоаналитическая теория рассматривает поведение как результат постоянного баланса между импульсами, нормами и защитами. Поведение – это компромисс между требованиями Оно, Супер-Эго и внешней реальностью. Этот компромисс зачастую становится нестабильным под влиянием тревоги, и тогда поведение приобретает форму симптома – защищающего, но ограничивающего [3].

Позднее эти идеи были развиты в клинической и прикладной психоаналитической традиции. В частности, Нэнси Мак-Вильямс (2011) подчеркивает, что устойчивые поведенческие паттерны, включая те, что выглядят как «деструктивные», представляют собой защитные структуры, сложившиеся в результате необходимости справляться с внутренними конфликтами или ранними травматическими переживаниями [14].

В поведенческом профиле лидера можно выделить несколько типов напряжений, которые обуславливают парадоксальные или нестабильные стратегии поведения.

1. Конфликт мотиваций – ситуация, при которой у человека одновременно могут быть выражены два драйвера, направленные в разные стороны. Например, сочетание стремления к признанию (Recognition) и к безопасности (Security) может вызывать колебания между поиском публичного одобрения и желанием спрятаться, не рисковать.

2. Мотивация против защиты – возникает, когда мотивационный импульс наталкивается на неосознанный страх. Например, человек с высокой мотивацией принадлежности (Affiliation) может одновременно обладать выраженной замкнутостью (Reserved), что создает внутреннее напряжение между желанием быть ближе и страхом быть отвергнутым.

3. Конфликт между двумя защитами – когда активируются две несовместимые защиты, поведение может становиться непоследовательным. Так, сочетание Bold (уверенность, стремление к контролю) и Cautious (осторожность, избегание)

может приводить к дезорганизованным управленческим стратегиям – быстрым решениям с последующим откатом или самообвинением.

С позиции поведенческого анализа, такие внутренние конфликты реализуются через паттерны поведения, обладающие функцией регуляции внутреннего состояния [7; 17]. Например, резкое обесценивание сотрудника может быть не выражением «плохого отношения», а способом справиться с тревогой от угрозы авторитета.

Таким образом, деструкторы – это не «отрицательные черты», а функциональные элементы поведенческого репертуара, смысл которых становится понятен только при анализе мотивационного напряжения, ситуативного контекста и предшествующих стимулов и последствий.

Поведение лидера как фактор групповой динамики

Рассматривая поведенческий профиль лидера, невозможно ограничиться анализом индивидуального уровня. Поведение лидера всегда разворачивается в социальном контексте, прежде всего в команде, и неизбежно влияет на то, как группа организуется, регулирует тревогу и выстраивает нормы взаимодействия. Иными словами, поведение лидера становится триггером системных процессов, часто бессознательных.

Современные подходы в организационной психологии все чаще рассматривают лидера не просто как управляющего, но как эмоционального и поведенческого центр тяжести команды [6]. Поведение, тональность, степень открытости, склонность к контролю или доверию – все это воспринимается и интерпретируется командой, становясь частью неформальных норм.

Такое влияние не всегда осознается самим лидером. Например, лидер, склонный к микроменеджменту (например, с выраженным Diligent), транслирует недоверие – и команда начинает пассивно ожидать инструкций. Лидер, избегающий конфликта (например, с Reserved и Affiliation), провоцирует подавление напряжения и формирование неявных коалиций. Лидер с высокой харизмой и нестабильной саморефлексией (Bold + Imaginative) может вдохновлять, но и вызывать дезорганизацию, особенно у сотрудников, нуждающихся в структуре.

Особое значение в анализе групповой динамики имеет концепция базовых допущений Уилфреда Биона [2]. Он показал, что группа может бессознательно перейти в один из трех регрессивных режимов – когда не справляется с тревогой, амбивалентностью и неопределенностью (табл. 1). Эти режимы активируются особенно быстро, если поведение лидера их подпитывает.

Таблица 1

Базовые допущения как групповая защита

<i>Базовое допущение</i>	<i>Реакция группы</i>	<i>Поведенческий триггер</i>
Зависимость	группа ищет «мессию», теряет инициативу	лидер гиперответственный, снижающий автономию (например, Dutiful + Cautious)
Борьба/бегство	возникают «враги», поляризация, агрессия или уход	лидер транслирует опасность, отрицает неопределенность (например, Skeptical + Bold)
Образование пары	иллюзорное ожидание «решения извне»	лидер избегает принятия решений, надеется на «особые» отношения (например, Reserved + Affiliation)

Эти бессознательные сценарии не редкость – особенно в организациях, переживающих стресс, реструктуризацию, смену руководства. Поведение лидера в такие периоды становится не просто управленческим фактором, а проявлением групповой тревоги, требующей особой аналитической чувствительности.

Психодинамический подход предполагает, что лидер не только влияет на команду, но и часто выражает ее бессознательные конфликты [15]. Например, лидер начинает сомневаться, когда команда боится неудачи или становится агрессивным, когда команда испытывает стыд или зависимость.

В этом смысле, наблюдение за поведением лидера становится точкой входа в анализ всей системы, позволяя консультанту диагностировать и переработать скрытые напряжения команды.

Разграничение уровней анализа поведенческого профиля

Чтобы поведенческий анализ лидерства действительно становился инструментом развития, важно разграничивать уровни, на которых проявляется и интерпретируется поведение лидера. Отсутствие этого разграничения может приводить к ошибкам: например, к попытке изменить системную проблему за счет

индивидуальной терапии, или, наоборот – к индивидуализации феномена, который является результатом групповой динамики.

Целесообразно различение трех уровней поведенческого анализа, каждый из которых требует своей методологии, интерпретации и консультативной практики (табл. 2).

Таблица 2

Уровни анализа поведенческого профиля

<i>Уровень</i>	<i>Объект анализа</i>	<i>Методы</i>
Индивидуальный	Ценности, мотивации, защиты	Интервью, тесты, психотерапия, коучинг
Поведенческий	Управленческие реакции, стиль взаимодействия	Наблюдение, фасилитация
Системный	Командная динамика, бессознательные сценарии	Сетевой анализ, групповая работа, наблюдение

Такое разделение помогает не подменять системную работу индивидуальной проработкой, точно выбирать инструменты.

Подход к консультированию: от оценки к навигации

Один из рисков работы с поведенческим профилем лидера – это превращение его в инструмент оценки. Такой подход закрепляет мышление в категориях дефицита и не дает возможности раскрыть динамику профиля как живой и адаптивной системы, поддающейся тонкой настройке.

Альтернативой становится подход, при котором консультант помогает лидеру распознать собственные паттерны, понять, в каком контексте они активируются, осознать, какую функцию они выполняют на индивидуальном и на командном уровне, выработать траектории изменений, которые не насильственны, а экологичны.

Роль консультанта – не оценить, а прочесть структуру и перевести ее в понятные действия. Поведенческий профиль воспринимается как карта, где указаны не только ресурсы, но и зоны повышенной турбулентности.

Консультант в психодинамическом подходе удерживает то, что клиент пока не может мыслить сам, помогает распаковать амбивалентность и выдержать тревогу, возникающую в процессе изменений [13].

Консультант выбирает не одну из стратегий работы, а комбинирует их, в зависимости от разворачивающейся динамики. Важно видеть, где нужен контекстуальный сдвиг, где – поддержка фрустрированной части, а где – работа с когнитивным осознанием собственных стратегий.

Таким образом, поведенческий профиль становится основой для развивающей, точной и профессиональной работы.

Заключение

Поведенческий профиль лидера представляет собой сложную, динамическую систему, в которой мотивационные ориентиры, защитные механизмы и ситуативное поведение находятся в постоянном взаимодействии. В условиях стресса и управленческого давления эта система может становиться неустойчивой, а адаптивные поведенческие стратегии могут трансформироваться в деструктивные сценарии. При этом деструкция не является отклонением или нарушением, а часто представляет собой функциональную попытку сохранить равновесие в условиях внутреннего конфликта или внешней неопределенности.

Как показано в работе, для адекватного анализа и последующего сопровождения лидера необходимо использовать многоуровневую рамку, включающую индивидуальный анализ мотиваций и защит, поведенческое описание конкретных паттернов в управленческом контексте, системный взгляд на то, как поведение лидера формирует и трансформирует групповую динамику.

Такой подход позволяет консультанту избежать поверхностных интерпретаций и перехода к универсальным рекомендациям. Вместо этого он опирается на тонкую диагностику и навигацию в конфигурации поведенческой логики, которая, при всей своей сложности, может быть управляемой при наличии профессионального сопровождения и организационного запроса на развитие.

В практическом плане статья подчеркивает необходимость интеграции поведенческого анализа с психодинамическим и системным мышлением, особенно в работе с лидерами, оказывающими влияние на ключевые бизнес-процессы и командные решения.

References

1. Babiak P., Hare R.D., McLaren T. Snakes in suits: When psychopaths go to work. New York: Harper, 2007.
2. Bion W.R. Experiences in groups: And other papers. Routledge, 2003.
3. Freud S. The Ego and the Id. // SE. 1923. Pp. 29–77.
4. Furnham A. Bright and Dark Side of Personality // Overcoming bad leadership in organizations. 2022. T. 51.
5. Furnham A., Trickey G., Hyde G. Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success // Personality and Individual Differences. 2012. T. 52. No. 8. Pp. 908–913.
6. Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press, 2013.
7. Hayes S.C., Barnes-Holmes D., Roche B. Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition. Springer Science & Business Media, 2001.
8. Hogan R. The Hogan personality inventory // Big five assessment. 2002. Pp. 329–346.
9. Hogan R. Hogan development survey manual. Hogan Assessment Systems Tulsa, OK, 2009.
10. Hogan R., Hogan J. Assessing Leadership: A View from the Dark Side // Int J Selection Assessment. 2001. T. 9. No. 1–2. Pp. 40–51.
11. Hogan R., Kaiser R.B. What we know about Leadership // Review of General Psychology. 2005. T. 9. No. 2. Pp. 169–180.
12. Kernberg O.F. Ideology, conflict, and leadership in groups and organizations. Yale University Press, 1998.
13. Long S. Socioanalytic methods: Discovering the hidden in organisations and social systems. Routledge, 2018.
14. McWilliams N. Psychoanalytic diagnosis: Understanding personality structure in the clinical process. Guilford Press, 2011.

15. Obholzer A., Roberts V.Z. Unconscious at work. Taylor & Francis, 1994.
16. Schwartz S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries // Advances in experimental social psychology. Elsevier, 1992. Pp. 1–65.
17. Skinner B.F. Science and human behavior. Simon and Schuster, 1965.