

**Иванова Ирина Сергеевна**

канд. филос. наук, доцент

АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167422

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТНОШЕНИЯ НАЧАЛЬНИКА С ПОДЧИНЕННЫМИ И КАЧЕСТВО ТРУДА

*Аннотация:* в статье рассматриваются психологические аспекты отношений между начальником и подчинённым как фактор эффективности труда. Анализируются стили руководства (К. Левин), феномены лидерства и руководства (Б.Д. Парыгин). На основе сравнительного анализа составлена таблица характеристик хорошего и плохого начальника (15 пар). Раскрыты эффекты Пигмалиона и Голема, социальная фасилитация, фрустрация. Приведены причины плохого отношения к подчинённым. Сделаны выводы о необходимости психологической подготовки руководителей.

*Ключевые слова:* начальник, подчинённый, этика, психология, эффект Пигмалиона, социальная фасилитация, буллинг, моббинг, эффект Голема, фрустрация.

*Вступление.*

Цели работы – напомнить о том, что правильные психологические отношения начальника с подчинёнными – это способ повышения эффективности труда; разобрать причины их отсутствия со стороны руководителя; рассмотреть причины низкой ассертивности подчинённых, подвергавшихся буллингу, моббингу и другим некорректным способам руководства; создать образ хорошего начальника и указать психологические аспекты на пути к его воплощению в жизнь.

*Степень исследования.*

Вертикальные отношения в коллективе рассматривают в нескольких направлениях.

1. Разграничение феноменов «лидерства» и «руководства». Данным вопросом занимался советский психолог Б.Д. Парыгин. Он разделил лидерство как стихийный, неформальный процесс внутригруппового влияния, и руководство как такой статус управления, который закреплён юридически. Учёный верно заметил, что не всегда поставленный у власти человек является лидером; для эффективного выполнения производственных задач должны сочетаться оба фактора.

2. Концепция стилей руководства: К. Левин заложил классическое разделение стилей руководства на демократический, авторитарный, либеральный стили. А.Л. Журавлёв подчеркнул, что наиболее приемлемым является динамический (ситуативный) стиль. Особенно важно для темы данной статьи направление исследования социально-психологического климата. Здесь можно выделить работы А.Я. Анцупова и А.И. Шпилова, которые связывают характер отношений «начальник – подчинённый» напрямую с уровнем конфликтности и общей эффективностью организации.

В 2025 году вышел учебник Т.Ю. Базарова «Психология управления персоналом», который оказался востребован реципиентами. Хорошими отзывами читателей пользуется учебное пособие Ю.А. Лукаша «Начальники и подчинённые. Кто есть кто. Взаимоотношения и конфликты». В топе десяти книг по управлению персоналом для руководителей хочется выделить произведение М. Батырева «Сложные подчинённые». Интересна книга В.П. Шейнова «Руководитель из ада», в которой автор рассказывает, как стиль управления токсичных начальников разрушает здоровье, мотивацию сотрудников и их хорошие когда-то отношения в коллективе. Хочется порекомендовать прочитать книгу Морозова «Деловая психология». Для учёных особый интерес будет представлять статья В.В. Сысоева, Н.Н. Лаврова «Психологические особенности профессионального общения между руководителем и подчинённым», работа С.В. Ионовой «Токсичный руководитель: лингвоэкология речевого поведения».

*Сравнительный анализ отношения хорошего и плохого начальников к сотруднику с влиянием на психологическое состояние и качество труда подчинённого.*

К. Левин, разработавший типологию руководителей, делил начальников на автократов, демократов и либералов. Это очень жизненное разделение, и часто психологические проблемы в общении по вертикали бывают, когда подчинённый, до этого имевший начальника-демократа или благосклонного автократа, сталкивается с начальником-автократом, который при этом злоупотребляет властью, своеобразно понимает принцип справедливости, имеет предубеждение относительно умственных или человеческих качеств подчинённого, не считает его личность значительной, подвергает буллингу, обесценивает услуги и трудовую деятельность, требующую похвал. Надо заметить, что все типы начальников могут иметь и достоинства, и недостатки, которые частично являются всеобщими, относящимися ко всему роду людей данной деятельности.

Сравнительный анализ благородного мужа (хорошего начальника, политического деятеля) и мужа неблагородного дан в работе Конфуция «Лунь Юй» («Беседы и изречения»). Она до сих пор остаётся актуальной для трудовой деятельности. Начальник должен обладать высокими моральными качествами, быть подобен правителю. Такого человека Конфуций называет Благородный муж (цзюнь-цзы). Он сравнивает его с человеком, преследующим на должности только свои интересы, и называет антипода «сяо-жэнь». «Благородный муж думает о морали; низкий человек думает о том, как бы получше устроиться. Благородный муж думает о том, как бы не нарушить законы; низкий человек думает о том, как бы извлечь выгоду» [2].

По мысли Конфуция, благородный муж человеколюбив. «Человеколюбивый человек – это тот, кто, стремясь укрепить себя [на правильном пути], помогает в этом и другим, стремясь добиться лучшего осуществления дел, помогает в этом и другим» [2]. В нашем контексте это означает, что не только подчинённый должен уметь и желать помогать начальнику, но и начальник – подчинённому.

Психологи советуют для улучшения взаимопонимания уметь ставить себя на место другого; это же правило лежит и в основе этики. «Если вы начальник, то относитесь к своим подчинённым так, как бы вы хотели, чтобы к вам относился руководитель». «Например, в повести А.И. Куприна «Поединок» поручик Ромашов переживал, когда его ругали при подчинённых высшие начальники». Действительно, такая критика нарушает этические нормы делового общения, но она, увы, до сих пор используется на практике. Современная реальность предоставляет нам достаточно материала для сравнения хороших и плохих правителей трудовых коллективов, правильных и ошибочных действий начальников, которые в совокупности создают его образ в глазах индивидов.

Построим таблицу психологического восприятия начальника подчинённым, так как на самом деле некоторые непопулярные действия, например, выдвливание неудобного сотрудника с места работы, могут быть плохими для субъективного восприятия образа руководителя, но нужными для устранения непригодного или малоквалифицированного сотрудника, не желающего увольняться и не дающего повода для выговоров или увольнения, для замены его более совершенным работником.

Таблица 1

Хороший начальник	Плохой начальник
1. Вовремя уведомляет сотрудника о грядущих переменах. Даёт возможность психологически подготовиться к ним, объясняет причины	1. Ставит перед фактом без объяснения причин
2. Извиняется, если забыл или не смог вовремя уведомить сотрудника о будущих переменах	2. Не извиняется
3. Интересуется жизнью своего сотрудника, его проблемами, стремится помочь их решить	3. Не интересуется состоянием и жизнью сотрудника. Смотрит лишь на результат его работы
4. Не обсуждает за глаза коллег и высшее начальство, указывая на их объективные или субъективно увиденные недостатки	4. Подрывает авторитет коллег и высшего начальства, говоря о них плохо за глаза, передёргивая или доводя до абсурда их идеи, говорит о плохом, утаивает информацию о достижениях того или иного сотрудника от высшего руководства
5. В ходе горизонтального конфликта на работе стремиться помирить сотрудников, последствия столкновения нейтрализовать	5. Либо не интересуется психологическим состоянием сторон, оказавшихся в зоне конфликта, либо ведёт себя ещё хуже, разжигая уже погасший костёр,

	увеличивая его, вовлекая в конфликт все сотрудников
6. Делает замечания человеку с глаза на глаз	6. Делает замечания публично, проявляя при этом крайнюю бестактность
7. В трудной ситуации стремится помочь сотруднику и скорректировать его неправильное поведение	7. Отдаёт провинившегося на растерзание коллективу, устраивает буллинг, не вмешивается в ситуацию. От буллинга переходит к моббингу – систематической травле, психологического террора и бойкота члена коллектива (часто инициируется руководством для выдавливания неугодного сотрудника)
8. Морально поднимает сотрудника в собственных глазах, внушая веру в его потенциальные возможности, хваля за малые достижения, тем самым способствует его профессиональному и духовному росту. Достигает эффекта Пигмалиона (или эффекта Розенталя) – феномена, при котором высокие ожидания руководителя неосознанно повышают реальную эффективность работы сотрудника. Способен создавать социальную фасилитацию – повышение скорости или продуктивности деятельности сотрудника в присутствии руководителя (особенно если руководитель оказывает позитивную поддержку)	8. Психологически убивает сотрудника, не веря в его силы и возможности, обесценивая даже большие достижения, демонстрируя презрение и неприязнь. Приводит человека к состоянию фрустрации, деградации. Достигает эффекта Голема – процесса, когда предвзято низкие ожидания начальника приводят к падению результатов труда подчиненного. Прибегает к таким методам отрицательной манипуляции, как абьюз и газлайтинг, то есть к психологическому насилию или сознательное искажению фактов со стороны токсичного руководителя, заставляющих подчиненного сомневаться в собственной адекватности или профессионализме
9. Вдохновляет на труд и творческое решение задач. Использует трансформационное руководство – тип лидерства, при котором начальник вдохновляет подчиненных, мотивирует их развиваться и превосходить личные ожидания ради общей цели	9. Приводит человека к состоянию фрустрации, деградации. Не следит за коллективным достижением общих целей, не ставит задачу вписать сотрудника в команду, не организует взаимопомощь сотрудников. Пренебрегает феноменом соборности
10. Сам является авторитетом, образцом в каком-либо виде деятельности. Отлично разбирается в своём предмете	10. Руководит и в тех областях, в которых не является специалистом, объявляя свои знания универсальными.
11. Конструктивно относится к вежливой критике его управленческих решений. Бывает благодарен за указание на ошибку	11. Не терпит даже малейших возражений, проявляя самодурство, злоупотребления властью. Уничтожает способность сотрудника к ассертивности – умению отстаивать свои профессиональные интересы и границы, не нарушая при этом прав и границ других людей
12. Повышает свою квалификацию, идёт в ногу со временем, овладевает информационными технологиями. При временном отсутствии	12. Не успевает за изменениями в мире и новыми требованиями к трудовой деятельности, оказывается зависимым от

заместителя может сам справиться со всеми задачами	более сведущих в какой-либо области помощников, которые часто, пользуясь этим, фактически начинаю править от имени начальника
13. Строит свою власть на уважении, авторитете, взаимной любви с сотрудниками, доверии	13. Строит власть на страхе перед увольнением, выговором, снижением зарплаты, ухудшений условий труда
14. Сплачивает коллектив, проводя совместные мероприятия, большое внимание уделяет корпоративной этике	14. Пренебрегает корпоративной этикой. Не проводит мероприятий по организации совместного досуга сотрудников. Игнорирует потребность сотрудников в аффилиация – желании принадлежности к коллективу, ощущении поддержки и тесных доверительных связях с коллегами и руководством
15. Создаёт хороший коллектив с долго работающими сотрудниками, готовыми в критической ситуации решить производственные проблемы даже в ущерб себе	15. Создаёт текучку кадров, набирает сотрудников в соответствии с их полезностью для себя самого, а не организации, способствует возникновению нервной и агрессивной атмосферы в коллективе

Мы видим, что правильные и хорошие отношения начальника с сотрудником могут иметь последствиями эффект Пигмалиона, социальную фасилитацию, духовный и профессиональный рост подчинённых, благоприятный климат деловых отношений, надёжность кадров, как известно, решающих всё.

При пренебрежительном, презрительном, недоброжелательном, высокомерном, враждебном отношении к сотруднику в его работе наблюдается эффект Голема, а в состоянии фрустрации при таком же отношении ко многим подчинённым возникает текучка кадров.

М. Батырев в книге «Сложные подчинённые» пишет: «Одной из основных причин появления у нас в коллективах сложных подчинённых оказывается... сам руководитель, который где-то не заметил успехов сотрудника и не похвалил его, где-то в мелочах не пошёл навстречу, где-то сам спровоцировал, где-то публично покритиковал, где-то перестал приходить вовремя на работу, где-то пообещал и не выполнил, а где-то поставил задачу и не проверил, как она выполняется».

*Причины отсутствия хороших этических психологических отношений с подчинёнными.*

К психологическим и этическим причинам плохого отношения начальника к подчинённому можно отнести ряд факторов:

- неправильное воспитание человека, неверное мировоззрение, в шкале ценностей которого на первом месте находятся эгоизм, карьеризм, материальные блага, стремление к получению власти и сохранение её любой ценой, отголоски нищезанятия, прагматизма, конформизма;

- неуважение к нижестоящим людям, желание превратить их в функции, покорных исполнителей своей воли;

- равнодушие к их психологическому состоянию, внутренним и внешним проблемам, напрямую не связанным с работой;

- начальственный эгоизм: стремление создать только себе комфортные условия работы, окружив себя нужными или приятными людьми. Поведение сяо-жэнь;

- головокружение от успехов, наслаждение от самой власти, а не от дела. Необузданные садистические наклонности;

- неумение скрывать неприязнь к какому-либо сотруднику, бороться с предубеждением по отношению к нему;

- бестактность, не знающая границ.

Как вести себя учёному, кандидату наук, написавшему около ста научных статей, расположенных в РИНЦ, признанных рецензентами и читателями, когда на заседании в ответ на предложение своей помощи в рецензировании статей аспирантов ему при всех говорят: «Вас не хотела бы я ставить рецензентом, всегда возникают трудности с публикацией Ваших собственных статей. В них недостаточно новизны!» Отвечать, что, чтобы увидеть новизну, надо быть хотя бы компетентным в данной области, а не в той, по которой заведующим кафедрой была получена докторская степень, или, слегка перефразировав известный афоризм А. Шопенгауэра, воскликнуть: «Чтобы оценить чужой ум, нужно иметь свой собственный!»? Эти слова были бы дерзостью, а молчание оказалось бы проявлением слабости и ненаходчивости. Говорить, что до работы под руководством данного начальника учёным было написано около 10 рецензий на

диссертации аспирантов, означает вступить в спор. А если бестактный начальник не терпит возражений?

Следует ли оставаться преподавать в университете кандидату наук, когда-то блестяще защитившему диссертацию, раскрывшему перед учёным советом новизну своих идей, человеку, занесённому в словарь «Философы современной России», если в ответ на прощупывающие почву слова о том, что он давно перестал мечтать защитить докторскую, индивид слышит: «И правильно, и не мечтайте, ведь у Вас образный, а не научный стиль мышления!» Возражать, что в одном и том же человеке могут сочетаться, как в личности второго мужа А. Ахматовой В.К. Шилейко, учёный и поэт, вспоминать, что научное мышление включает в себя такие компоненты, как объективность, системность, обоснованность, устремлённость в будущее, концептуальность, осознанность, экспериментальный подход, логичность, доказательность, и почти всё это есть в работах сотрудника, – означает привлечь к ним особое внимание. Не отвечать же ничего ни вслух, ни про себя – означает открыть путь к фрустрации, а кошелёк – для посещения психолога.

Что отвечать филологу, слышащему слова философа, заведующего кафедрой гуманитарных дисциплин стороннего вуза: «Справлять Новый год философу с филологом означает умереть от скуки прослушивания стихов классиков!»? Вероятно, снова, ощутив чувство неполноценности, идти к психологу или на курсы ораторского искусства и учиться там отвечать на бестактные реплики уважительно, но метко.

В научном мире, увы, нередко люди одной специальности не воспринимают людей другой специальности. Историк может отказать человеку в общении потому, что тот не имеет исторического образования; математик не замечать историка, так как это человек не его круга. Но этично ли говорить об этом при всех, особенно людям, стоящим на высоких должностях? В данном случае явно видна одна из форм непризнания идей толерантности, отсутствие навыков толерантного поведения.

К психологическим и этическим причинам плохого отношения начальника к сотруднику можно отнести также следующие феномены:

– шизофреническое и параноидальное бесстрашие при злоупотреблении властью;

– опережение таких стремлений, как жажда власти, комфорта и денег, желания хорошо управлять трудовым процессом, вести коллектив к новым победам;

– неприятности в семье, внутренние психические и физические расстройства, проблемы начальника как причины излишней агрессии, раздражительности, апатии;

– незнание психологии людей, пренебрежение психологическими законами общения и самой идеей, что начальник обязан решать не только производственные, но и психологические проблемы сотрудников, быть по совместительству хорошим психоаналитиком.

О важной роли психологии в управлении говорят В.В. Сысоева, Н.Н. Лаврова в статье «Психологические особенности профессионального общения между руководителем и подчиненным»: «Знание психологии подчинённых позволяет руководителю умело налаживать с ними деловое сотрудничество, создавать атмосферу непринуждённости во взаимоотношениях, выбирать более эффективный стиль управления, наиболее рациональные в данной обстановке средства и способы влияния на людей» [4].

#### *Выводы.*

Правильные психологические отношения начальника с подчинёнными ведут к повышению эффективности труда.

При обучении управлению надо в обязательных предметах оставить курсы «Психология деловых отношений», «Социальная психология».

При мониторинге сотрудников включить вопросы на тему особенностей психологических отношений начальника с подчинёнными.

Для начальников ввести обязательные курсы повышения квалификации в области психологии деловых отношений через каждые три года.

Хороший начальник должен стремиться к постоянному совершенствованию своей личности, владеть умением погружать в подсознание всё то, что мешает гуманному отношению к сотрудникам, ставить производственные отношения выше личных интересов, симпатий и антипатий, быть не только руководителем, но и психологом.

Пользуясь возможностью публикации, автор статьи хочет отблагодарить руководителей, которые оказали ей помощь в работе. Это директор школы 621 (ныне ГБОУ Школа №1420) Бондарева О.И., которая в течение семи лет оказывала психологическую поддержку Ивановой И.С., тогда ещё молодой и неопытной в отношениях с учащимися учительнице, выражая веру в её успешность, называя неприятности временными, высоко оценивала методику её преподавания, создавала благоприятный доброжелательный климат в школе; доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии Московского государственного университета сервиса (МГУС) В.Д. Диденко, который в течение 8 лет не только духовно поддерживал сотрудников университета, вдохновлял их на занятия наукой; заведующий впоследствии той же кафедрой, но уже РГУТиСа, доктор исторических наук, профессор С.И. Ренянский, который высоко оценивал творческую и научную деятельность автора статьи, вёл большую работу по сплочению трудового коллектива, проводя корпоративные мероприятия и туристические походы по достопримечательностям Москвы и Подмосковья; доктор философии и культурологии, профессор А.В. Костнина, которая в период заведования кафедрой культурологии в МосГУ доброжелательно относилась к своим сотрудникам, вселяла в них веру в себя, пробуждала желание заниматься научной деятельностью; ректор Московского гуманитарного университета, а ныне его почётный президент И.М. Ильинский, который создал это прекрасное учебное заведение и на протяжении всего своего многолетнего руководства им оставался идеалом руководителя, сочетавшим демократизм и строгость, создававшим особую дружелюбную и высокоинтеллектуальную обстановку в университете.

Хочется надеяться, что те руководители, которые ещё не вызвали восхищения своих подчинённых, прочитав данную статью, обратят внимание на необходимость включения психологических аспектов в свой стиль руководства, используют знания психологии во благо, улучшат свои отношения с сотрудниками, а также эффективность труда подчинённых и психологический климат во вверенном им коллективе.

### *Список литературы*

2. Иванова И.С. Этика делового общения / И.С. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2026. – 168 с.

3. Конфуций. Беседы и изречения / Конфуций; пер. с китайского И.И. Семенов. – М.: Эксмо, 2023

4. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения / В.Н. Лавриненко. – М.: Юрайт, 2012. – 591 с. EDN QYDSUD

5. Сысоев В.В. Психологические особенности профессионального общения между руководителем и подчиненным / В.В. Сысоев, Н.Н. Лавров // Психолог. – 2018. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-professionalnogo-obshcheniya-mezi-rukovoditelem-i-podchinennym> (дата обращения: 28.05.2026). DOI 10.25136/2409-8701.2018.4.27203. EDN YLXKDZ