

Лидерство в ловушке страдания:

психоаналитический портрет
мазохистического лидера



Анастасия Лаврентьева

Руководитель Академии Лидерства
СберУниверситета, командный коуч
Сбера, психолог



Любовь Василенко

Лидер стрима «Когнитивные навыки»
Академии Лидерства СберУниверситета,
коуч, психолог

Друзья, мы продолжаем исследовать сложные грани лидерства. Если истерический лидер превращает управление в театр, то мазохистический — в суд. Его драма разворачивается не в лучах софитов, а в тени самопожертвования. Это руководитель, который ведёт компанию не к триумфу, а к испытанию, где главной жертвой должен стать он сам. В этой статье, опираясь на работы психоаналитиков Отто Кернберга и Нэнси Мак-Вильямс, теорию организационной динамики Ларри Хиршхорна и исследования Манфреда Кетс де Вриса, мы разберём, как неосознанная потребность в страдании формирует особую — и часто токсичную — корпоративную культуру.

Представьте руководителя, который работает по 12 часов в день, отказывается от помощи и похвал, а каждую трудность встречает словами: «Я всё возьму на себя». Он гордится своей выносливостью, но его команда живёт в атмосфере хронической вины и неэффективности. Это — классический портрет мазохистического лидера.

Такие лидеры — «герои корпоративного фронта». Их сила — в способности выдерживать высокое давление и демонстрировать феноменальную преданность компании. Их трагедия, по наблюдению Манфреда Кетс де Вриса, в том, что «они жаждут признания своей жертвы, но не способны принять успех». Они ведут организацию к целям, достижение которых не приносит радости, а лишь подтверждает их картину мира как места испытаний.

Мазохистические черты — это устойчивые паттерны поведения, характеризующиеся тенденцией к самопожертвованию, страданию и провоцированию ситуаций, где лидер оказывается в роли жертвы. Это проявляется в перфекционизме, трудоголизме, неспособности делегировать и чувстве вины за успех.

Хотя моральный мазохизм является клиническим понятием, мы рассматриваем лидеров с мазохистической организацией личности — то есть невротической структурой, где эти черты служат механизмами психологической защиты.

Психологический профиль мазохистического лидера



Что движет таким лидером?

Отто Кернберг рассматривает моральный мазохизм как часть нарциссической структуры. Он указывает на бессознательное чувство вины за собственную агрессию и конкурентные побуждения. Чтобы искупить эту вину и сохранить идеализированный образ себя как «хорошего», лидер выбирает роль страдальца. По Кернбергу, такой руководитель находит в страдании бессознательное удовлетворение и моральное превосходство, что маскирует садистические компоненты его контроля над командой.

Нэнси Мак-Вильямс описывает мазохистическую личность как сформированную установкой, что любовь необходимо заслуживать страданием. Она подчёркивает глубинный страх успеха и независимости, которые бессознательно воспринимаются как сепарация и потеря связи. Для мазохистического лидера, по её мнению, страдание — это форма адаптации: предсказуемая боль лучше, чем тревога неопределённости, связанная со свободой. Его девиз: «Посмотрите, как я страдаю ради вас, а вы все равно недостаточно стараетесь».

Манфред Кетс де Врис описывает ключевой парадокс мазохистического лидерства: выдающаяся работоспособность и преданность делу в краткосрочной перспективе оборачиваются хроническим кризисом ответственности и выгоранием команды в долгосрочной. Организация, ведомая таким лидером, движется не к победе, а к очередному «подвигу», который должен быть совершён ценой невероятных усилий.

Их лидерство характеризуется узнаваемыми чертами:

Самопожертвование и трудоголизм:

лидер демонстративно берёт на себя неподъёмный объём работы, отказывается от помощи и отдыха, создавая культуру, где переработки — норма.

Неспособность принимать помощь и делегировать:

делегирование воспринимается как проявление слабости или безответственности. Лидер убеждён, что только он может сделать работу идеально.

Перфекционизм и страх успеха:

проекты бесконечно дорабатываются, а достигнутые результаты обесцениваются. Успех вызывает тревогу, а не удовлетворение.

Провокация чувства вины у окружающих:

лидер постоянно подчёркивает свою нагрузку и жертвы, манипулируя командой через индуцирование вины.

Склонность создавать и привлекать кризисы:

подсознательно лидер провоцирует ситуации, в которых он и его команда оказываются в положении «спасающихся ценой невероятных усилий».

Для защиты от тревоги, связанной с успехом и независимостью, мазохистические лидеры мобилизуют характерные механизмы психологической защиты:

Обращение против себя и морализаторство:

гнев и недовольство, которые могли бы быть направлены вовне, направляются на себя. Лидер обвиняет себя в неудачах, демонстрируя свою высокую моральную ответственность и ставя окружающих в позицию виноватых наблюдателей.

Идеализация страдания:

страдание и трудности бессознательно наделяются особой ценностью. Лидер создаёт нарратив, в котором «правильный» путь — это обязательно самый тяжёлый путь. Это позволяет оставаться в знакомой зоне дискомфорта.

Проективная идентификация:

лидер бессознательно провоцирует в команде чувства беспомощности, гнева и вины, которые сам не может принять. Затем он борется с этими проявлениями в других, укрепляясь в роли терпеливого страдальца.

Культура жертвы:

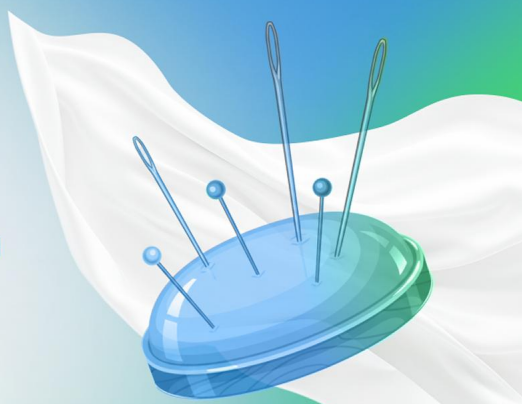
организационная динамика
под началом мазохистического лидера



Ларри Хиршхорн, анализируя бессознательные процессы в организациях, показывает, как лидер своей психической структурой создаёт специфическую среду. Мазохистический лидер порождает «культуру жертвы», где содержание работы (результат) подменяется процессом (страданием ради него). Эта культура функционирует как примитивная социальная защита, где ритуалы переработок служат для отвлечения внимания от более системных проблем — неэффективной стратегии или устаревшей бизнес-модели.

Драматургия власти:

треугольник Карпмана в организации
с мазохистическим лидером



С точки зрения психодинамического подхода, неосознанные сценарии, которые разыгрывает мазохистический лидер, находят своё идеальное отражение в классической модели Стивена Карпмана — «драматическом треугольнике». Эта модель описывает три нестабильные, взаимозаменяемые роли: Преследователь, Спасатель и Жертва. Мазохистический лидер, чья психика заточена на страдании и контроле, не просто занимает одну из этих ролей — он становится режиссёром, который бессознательно распределяет роли по всей организации, вовлекая команду в изнурительный спектакль.

Изначально лидер прочно занимает позицию Жертвы. Он — «мученик», «распятый на кресте корпоративных интересов». Его знаменитые фразы: «Я все беру на себя», «Никто, кроме меня, не хочет работать», «Посмотрите, как я горю на работе» — это классический язык Жертвы. Однако, в парадоксальном повороте, эта роль даёт ему огромную моральную власть. Страдая, он незаметно становится Преследователем для своей команды, обвиняя её в недостаточной преданности и заставляя чувствовать вину за его мучения. Одновременно он может выступать и как Спасатель — единственный, кто может вытащить компанию из очередного кризиса, который сам же часто и провоцирует.

Команда, втянутая в этот треугольник, вынуждена постоянно менять роли, следуя за лидером:

Когда лидер — Жертва, от команды ожидается роль Спасателя

(“Давайте поможем ему, он так много работает!”) или Преследователя (“Мы его подводим, мы недостаточно хороши”).

Когда лидер переходит в роль Преследователя

(обвиняя команду в лени или некомпетентности), команда автоматически оказывается в позиции Жертвы.

Когда лидер становится Спасателем

(“Я сам всё исправлю, иначе пропадём!”), команда окончательно погружается в беспомощность Жертвы.

Эта динамика создаёт порочный круг. Любая попытка сотрудника вырваться из одной роли немедленно перебрасывает его в другую. Предложить оптимизацию? Вы — Преследователь, атакующий «священную жертву» лидера. Принять его страдания как норму? Вы — Жертва, теряющая собственную агентность. Попытаться его спасти, взяв на себя неподъёмную нагрузку? Вы вступаете в сговор, подтверждая, что только сверхусилия имеют ценность.

И выход заключается не в борьбе с ролями, а в осознании самой игры. Задача заключается в том, чтобы помочь организации и лидеру выйти из треугольника, переведя взаимодействие на взрослый, ответственный уровень.

Это требует:

Легитимизации «наблюдателя»

Легитимизации «наблюдателя»: внедрение в команду человека или роли (например, того самого «рационального заместителя»), чья функция — не участвовать в драме, а называть её, переводя бессознательные процессы в плоскость системных проблем.

Перевода языка с морального на деловой:

вместо «кто виноват» и «кто больше страдает» — фокус на «что мешает эффективности» и «как мы можем перераспределить ресурсы».

Структурирования ответственности:

чёткие KPI и процессы размывают морализаторство, заменяя вину за «недостаточное страдание» на ясную ответственность за конкретный результат.

Разрыв треугольника Карпмана лишает мазохистического лидера главного инструмента его власти — морального превосходства, основанного на страдании. Это болезненный, но необходимый шаг к тому, чтобы энергия жертвы, направленная вовнутрь, была наконец перенаправлена на реальные, а не сценические, внешние вызовы.

5 неочевидных эффектов мазохистического лидерства для организации



1. Системная неэффективность под маской добродетели

Что происходит: нежелание делегировать и перфекционизм создают узкие горлышки. Решения затягиваются, так как должны пройти через лидера, который и так перегружен.

Почему: убежденность, что страдание и личный контроль — залог качества.

К чему приводит: замедление всех бизнес-процессов, упущенные возможности, высокие операционные издержки.

2. Тирания морального превосходства

Что происходит: в компании формируется культура, где ценятся не результаты, а демонстративное трудолюбие и самопожертвование. Рациональные аргументы обесцениваются.

Почему: страх, что «лёгкий» путь аморален и не приведёт к истинно ценному результату.

К чему приводит: невозможность здоровой конфронтации идей, подавление инноваций, лицемерие.

3. Выгорание и текучесть здоровых амбиций

Что происходит: самые талантливые и инициативные сотрудники, ориентированные на результат, а не на процесс страдания, уходят первыми.

Почему: невозможность реализовать свой потенциал в системе, где ценен вклад, а не исход.

К чему приводит: организация теряет наиболее ценные кадры, остаётся коллектив лояльных, но пассивных исполнителей.

4. Невосприимчивость к реальным вызовам

Что происходит: поскольку лидер и команда сфокусированы на преодолении искусственно созданных трудностей, они могут не замечать реальных стратегических угроз.

Почему: внутренние «битвы с ветряными мельницами» дают ощущение понятной и морально оправданной занятости.

К чему приводит: компания становится уязвимой для внешних вызовов.

5. Невозможность устойчивого роста

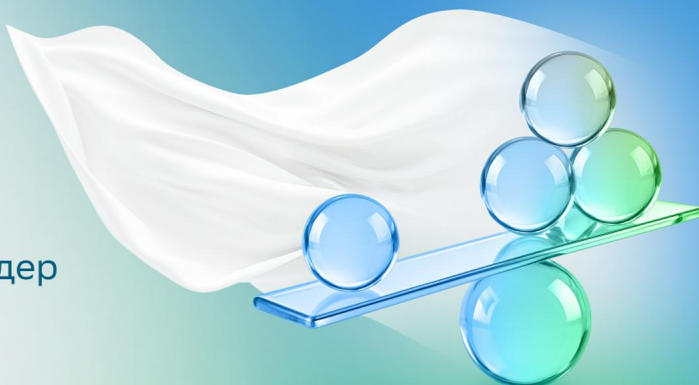
Что происходит: бизнес-модель, построенная на героических усилиях одного человека, не масштабируется.

Почему: рост требует делегирования и выстраивания систем, что противоречит внутренней установке лидера.

К чему приводит: компания достигает «потолка», который не может преодолеть.

Парадокс и баланс:

когда мазохистический лидер эффективен?



Мазохистический лидер обладает ценными сильными сторонами. Они незаменимы в ситуациях, требующих полной самоотдачи и готовности к тяжёлым решениям:

1. Кризисные ситуации, требующие выживания:

когда компания находится на грани краха, его готовность работать на износ и взять на себя основной удар может спасти организацию.

2. Проекты с жёсткими этическими стандартами:

в сферах, где цена ошибки крайне высока (фармацевтика, авиация), его перфекционизм и сверхответственность могут служить дополнительным гарантом качества.

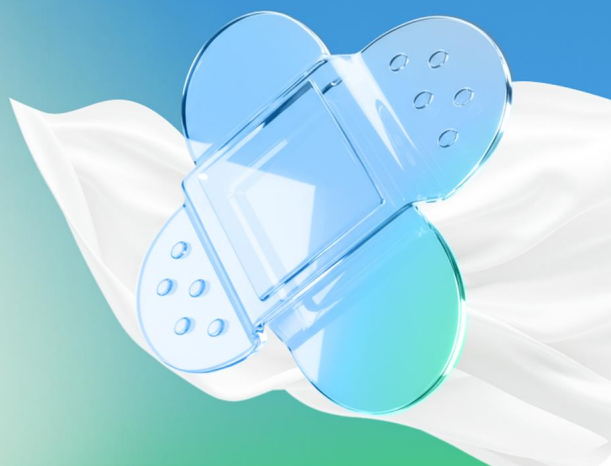
3. Миссионерские и некоммерческие организации:

где успех измеряется не прибылью, а социальным воздействием, и атмосфера самопожертвования может быть частью организационной культуры.

Ключ, по Кетс де Врису, — в осознании пределов. Такой лидер должен понимать, что его стиль управления — это аварийный режим, а не стратегия долгосрочного развития.

Как работать с мазохистическим лидером?

Стратегии по Хиршхорну



Ларри Хиршхорн предлагает не «перевоспитывать» лидера, а создать организационную структуру, которая будет контейнировать его паттерны, превращая их из деструктивной силы в управляемый ресурс.

Институционализировать «рациональную пару»:

критически важно наличие заместителя или операционного директора с системным складом ума, чьей задачей будет противостояние иррациональным паттернам через внедрение объективных KPI и процессов.

Легитимизировать успех через структуру:

создать формальные, обязательные ритуалы признания «лёгких побед» и награды за эффективность (а не за затраченные усилия). Это помогает разорвать порочный круг, в котором ценность приравнивается к страданию.

Перевести диалог с морального на системный уровень:

давать обратную связь, апеллируя не к чувству вины, а к профессиональной гордости лидера: «ваша команда обладает огромным потенциалом. Давайте выстроим систему, которая позволит этому потенциалу раскрыться без вашего постоянного героизма. Это станет вашим главным стратегическим достижением».

Структурировать делегирование как обязанность:

позиционировать передачу задач не как помощь лидеру, а как его прямую ответственность за развитие сотрудников и рост компании.

Примеры

Мазохистическое расстройство личности — это клиническое состояние, однако многие успешные публичные фигуры и персонажи демонстрируют отдельные мазохистические черты.

Северус Снегг («Гарри Поттер»)



Актёр:
Алан Рикман

Мазохистические черты:

добровольное принятие роли ненавистного изгоя; жизнь в тени прошлой ошибки и вечное искупление вины; готовность к самопожертвованию без возможности быть понятым и признанным.

Почему типично: весь его путь — это намеренно выбранная роль страдальца и антигероя. Он структурирует свою жизнь вокруг страдания, сделав его главным смыслом.

Брюс Уэйн / Бэтмен



Актёр:
Кристиан Бэйл

Мазохистические черты:

добровольный отказ от личного счастья; перенос личной травмы в бесконечную, изнурительную борьбу; готовность терпеть боль и становиться изгоем ради своей миссии.

Почему типично: Его лидерство — это искупительная жертва, растянутая на всю жизнь. Он не позволяет себе наслаждаться плодами своих побед.

Сэмвейз Гэмджи («Властелин Колец»)



Актёр:
Шон Эстин

Мазохистические черты:

добровольное принятие роли носителя главной ноши (как буквальной, так и метафорической); стоическое терпение лишений и голода ради благополучия Фродо; готовность к абсолютному самопожертвованию — вплоть до смерти у Роковой горы — без ожидания славы или признания. Его страдание — это не публичная драма, а тихий, ежедневный подвиг, ставший нормой.

Нина Сейерс («Чёрный лебедь»)



Актриса:
Натали Портман

Мазохистические черты:

добровольное самоистязание во имя искусства; доведение перфекционизма до физического саморазрушения (истощение, повреждение ногтей, психосоматические раны); тотальный отказ от личной жизни, удовольствий и спонтанности; восприятие страдания как обязательной и единственной платы за гениальность. Её тело становится полем для битвы, где она одновременно и мучитель, и жертва.

Заключение

От самобичевания к служению: когда благотворительность становится контейнером

Парадоксальным образом именно сфера благотворительности и социальной ответственности может стать для мазохистического лидера тем самым «контейнером», который трансформирует его деструктивные паттерны в устойчивый ресурс. Здесь его бессознательная потребность в страдании и искуплении находит легитимный и социально одобряемый выход.

Вместо того чтобы бессознательно провоцировать кризисы внутри своей компании, такой лидер направляет свою неукротимую энергию и чувство вины на борьбу с реальными, объективно существующими проблемами — бедностью, болезнями, неравенством. Его перфекционизм и трудоголизм, губительные в коммерческом бизнесе, становятся двигателем для фонда, где нет предела идеалам и где каждое усилие имеет экзистенциальную ценность. Его страх перед лёгким успехом теряет смысл, потому что в социальной сфере лёгких путей действительно не существует — путь всегда сопряжён с преодолением.

Таким образом, благотворительность выполняет несколько ключевых функций:

Легитимизация страдания.

Теперь его жертвенность не является симптомом неэффективности, а воспринимается обществом и им самим как подвижничество и альтруизм. Его внутренний нарратив «правильный путь — это тяжёлый путь» наконец находит адекватное применение.

Структурирование тревоги.

Масштабные и сложные социальные проблемы предоставляют бесконечное поле для приложения его сил. Это позволяет направить агрессию и тревогу вовне — на борьбу с системной несправедливостью, а не на себя и свою команду.

Сохранение связи.

Как отмечает Мак-Вильямс, мазохистические паттерны — это способ оставаться в связи. Благотворительность становится новой, здоровой основой для этой связи — не через манипуляцию виной, а через общую, признанную обществом миссию служения.

Это не излечивает его мазохистическую структуру, но создает для нее экологичную нишу. Лидер получает моральное право быть «героем», не разрушая свою основную организацию. Задача его окружения и коуча — помочь ему чётко разделить эти два пространства: оставить жертвенность и титанические усилия для благотворительной миссии, выстроив при этом в основном бизнесе эффективные, делегирующие системы, основанные на рациональности, а не на страдании.