

**Начальник и
подчинённый.
Психология несвободы.**

Александр Григорьев

Александр Григорьев

Начальник и подчинённый.

Психология несвободы.

<https://litres.ru/74055421>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему разговор с начальником иногда страшнее публичного выступления? Почему мы годами терпим токсичного босса, хотя рынок открыт? Почему увольнение ощущается как предательство, а повышение — как незаслуженная награда?

Это не учебник по менеджменту. Это психоаналитическое путешествие вглубь самой напряжённой связи в нашей жизни — связи между тем, кто приказывает, и тем, кто подчиняется. Двенадцать глав, каждая — как терапевтическая сессия: живые сцены из офисной жизни и короткие внутренние практики. Вы увидите, как работают газлайтинг, Треугольник Карпмана, синдром самозванца и другие механизмы, которые мы привыкли считать «просто особенностями характера».

Для руководителей, которые устали быть функциями. Для подчинённых, которые хотят вернуть себе авторство над жизнью. И для всех, кто хотя бы раз просыпался с мыслью не о работе, а о том, кто её раздаёт.

Понимание — уже половина свободы.

Содержание

От автора.	4
Введение.	7
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Александр Григорьев

Начальник и подчинённый.

Психология несвободы.

От автора.

Я писал эту книгу не как психотерапевт, который наблюдает за пациентами через стекло. Я писал её как человек, который сам простоял много часов в приёмных, прежде чем зайти в кабинет — с отчётом, с просьбой, с заявлением. Я сидел по обе стороны стола. Я был подчинённым, который не мог уснуть после разговора с начальником. Я был начальником, который не мог уснуть после разговора с сотрудником. И то и другое — одинаково выматывает, если не понимаешь, что на самом деле происходит.

Долгое время я искал ответы в учебниках по менеджменту. Там было много полезного: как ставить задачи, как давать обратную связь, как делегировать. Но был один слой, в который учебники не заходили. Почему иногда простая просьба руководителя ощущается как удар? Почему дельный сотрудник вдруг начинает саботировать работу без видимых причин? Почему увольнение переживается как предательство, а повышение — как незаслуженная награда?

Ответы нашлись в другом месте — в психоанализе, в работах Фрейда, Юнга, Берна, Франкла и многих других, кто изучал не должности, а душу. Оказалось, что офис — это не просто место работы. Это сцена, на которой мы разыгрываем свои самые глубокие драмы. И начальник с подчинённым — не просто функции в штатном расписании. Они — актёры, которым достались роли из детства.

Я не предлагаю вам готовых решений. Я не обещаю, что после прочтения вы станете идеальным руководителем или неуязвимым сотрудником. Я предлагаю другое: посмотреть на свою работу и на тех, с кем вы её делаете, через другую оптику. Увидеть невидимое. Назвать то, что раньше ощущалось как смутное беспокойство. Понять, кому на самом деле вы хотите понравиться, когда ждёте похвалы начальника. И кого на самом деле вы наказываете, когда срыгаетесь на подчинённом.

Эта книга — не учебник. Это карта. На ней отмечены минные поля, овраги и обходные тропы. Но идти по ней придётся вам. Я постарался писать честно, без упрощений и без заигрывания. Местами будет неудобно. Местами захочется спорить. Это нормально. Значит, мы задели что-то живое.

Я благодарен всем, с кем работал за эти годы, — и тем, кто был моим начальником, и тем, кто был моим подчинённым. Они научили меня большому, чем любая библиотека. И если после этой книги хотя бы один читатель перестанет вздрагивать от звонка руководителя или хотя бы один руководитель

перестанет требовать от подчинённых любви вместо работы,
— я буду считать свою задачу выполненной.

Пристегните ремни. Мы заходим внутрь.

Вопросы по изложенному материалу направляйте по адресу: grigreproject@gmail.com

Обучение управленческого состава и персонала вашей организации: grigreproject@gmail.com

Введение.

Почему ваш начальник снится вам по ночам.

Вы просыпаетесь за минуту до будильника. Сердце колотится где-то в горле. Первая мысль — не о погоде и не о завтраке. Первая мысль — он. Или она. Фигура, занимающая в вашем сознании непропорционально много места. Вы не спите вместе. Вы не давали клятв в ЗАГСе. Скорее всего, вы даже ни разу не прикасались друг к другу. Но психологическая связь между вами глубже и мучительнее, чем многие браки. Вы — начальник и подчинённый. И это одна из самых заряженных, недооценённых и патологизированных связей в современной жизни.

В психотерапевтическом кабинете тема работы звучит чаще, чем тема секса. И почти всегда — с тем же градусом напряжения, стыда, невысказанности и тайного торжества. Люди приходят и рассказывают свои сны. Им снится, что начальник гонится за ними по коридорам, которые одновременно напоминают офис и родительскую квартиру. Им снится, что они кричат на своего руководителя голосом, которого у них никогда не было. Им снится, что они убивают его — и просыпаются в ужасе не от содеянного, а от облегчения, которое испытали во сне.

Эта книга не научит вас «десяти приёмам эффективного управления». Книг с приёмами — как фастфуда: много,

дёшево, но изжога остаётся. Мы пойдём другим путём. Не что делать, а что на самом деле происходит. Мы спустимся в подвал офисного здания. В тот сумрак, где обитают не КРП и диаграммы Ганта, а Тени, Проекции и Архетипы.

Почему умный, компетентный взрослый человек немеет перед начальником, превращаясь в пятилетнего ребёнка? Почему руководитель, входя в кабинет, чувствует почти физическую потребность накричать на сотрудника, который напоминает ему его самого в юности — беспомощного и талантливого? Почему увольнение ощущается как предательство или смерть? Ответов нет в должностных инструкциях. Они спрятаны в вашей личной истории.

Мы будем называть вещи своими именами. Вертикаль власти — это всегда нерв. Это место, где сталкиваются две вселенные: бессознательное начальника с его страхом потерять контроль и бессознательное подчинённого с его жадой одобрения и страхом быть уничтоженным. Эта книга — психоаналитическая карта этой территории. Сначала мы заглянем в архетипическое прошлое. Затем пройдемся по галерее знакомых до боли типов. Мы честно посмотрим в глаза страху подчинённого. Исследуем, как умирают рабочие отношения. И попробуем нащупать почву под ногами там, где, казалось бы, должна быть только трясина.

У этой книги две задачи: объяснительная и освободительная. Вы получите язык для называния того, что раньше ощущали как смутную тяжесть в груди в воскресенье вечером.

Поняв механизм, вы перестанете быть его бессознательным винтиком. Вы узнаете нарциссический перенос и перестанете пытаться заслужить любовь того, кто не способен её дать. Вы поймаете себя за руку, когда захотите наказать подчинённого за свой собственный страх.

Здесь не будет комфортно. Эта книга может вызвать сопротивление. Захочется спорить, отложить, сказать: «Ну это точно не про меня». Это нормально. Просто заметьте это чувство и продолжайте читать. Пристегните ремни. Свет в кабинете будет гаснуть медленно. Мы заходим внутрь.

Часть I. Анатомия вертикали.

Глава 1. Символическая смерть Отца.

В начале был не офис. В начале была первобытная орда. И в центре её стоял Вождь. Самый сильный, самый грозный, самый плодовитый самец, обладавший единоличным правом на пищу, на женщин и на ярость. Он не проводил планёрок и не подписывал отпускные. Он просто был. И все остальные знали своё место относительно его фигуры. Страх перед Вождём был первым менеджерским инструментом в истории вида. И он никуда не делся. Он мутировал, окультурился, надел галстук и выучил МВА. Но в подкорке каждого из нас живёт одно и то же уравнение: власть равна угрозе. А угроза требует реакции: бей, беги или замри.

Фрейд в «Тотеме и табу» описал первичную драму человечества. Сыновья убили Отца. Они боялись его и ненавидели за его монополию на власть. Но после убийства их на-

крыло чувство вины такой силы, что они создали тотем — символическое воплощение убитого Отца — и начали ему поклоняться. С тех пор ничего не изменилось. Каждый раз, когда мы идеализируем начальника или мечтаем о его свержении, мы разыгрываем эту архаичную мистерию. Каждый раз, когда нового руководителя встречают с надеждой «вот этот точно будет другим», а через полгода начинают ненавидеть — это не сбой системы. Это система и есть. Организация — это всегда попытка справиться с виной за символическое убийство Отца.

Подумайте о ритуалах. Совещание, где все ждут, пока сядет Главный. Отчёт, который всегда «слишком важен», чтобы его не сделать идеальным. Ожидание одобрения, без которого работа вроде бы выполнена, но не завершена — как будто без отцовского кивка реальность остаётся неполной. Мы воспроизводим детскую модель отношений с родителем, даже не замечая этого. Фигура начальника всегда окружена аурой сакрального — и одновременно опасного. Не потому, что конкретный Иван Петрович этого заслуживает. А потому, что мы проецируем на его должность весь опыт общения с первой властной фигурой в нашей жизни.

У каждого есть свой шаблон. Если отец был холодным и недоступным — начальник будет восприниматься как вечно недовольный оценщик, чью любовь нужно заслужить, но это никогда не удастся. Если мать была контролирующей и тревожной — руководитель будет ощущаться как душащая ин-

станция, от которой невозможно укрыться. Мы переносим старые отношения в новый кабинет и даже не замечаем, что разговариваем не с живым человеком, а с призраком.

Отношения между начальником и подчинённым начинаются задолго до первого собеседования. Они начинаются в тот момент, когда ребёнок впервые слышит слово «нельзя». Власть — это всегда голос, который ограничивает твоё всемогущество. Первое столкновение с ней травматично. Но именно эта травма потом воспроизводится снова и снова — в надежде, что в этот раз она разрешится иначе. Что в этот раз Отец не накажет, а поймёт. Не отвергнет, а признает. В этом и состоит скрытый трагизм служебной иерархии: мы ищем исцеления детской раны в отношениях, которые по определению не предназначены для любви.

Живая сцена: «Первое собеседование»

Алексею сорок три. Он руководитель отдела в крупной IT-компании. У него два высших, десятка успешных проектов и уверенный голос, которым он проводит планёрки. Но сегодня Алексей идёт на собеседование. Не как нанимающий, а как соискатель.

За пять минут до встречи он ловит себя на странном. Дрожат пальцы. Он поправляет рубашку в третий раз. В горле пересохло. Он смотрит на дверь кабинета, за которой сидит человек, которого он никогда не видел, и чувствует забытое, почти детское: «Сейчас меня будут оценивать. И, возможно, скажут, что я не гожусь».

Директор — мужчина примерно его возраста, с усталым лицом и доброжелательной улыбкой — задаёт обычные вопросы. Алексей отвечает чётко, по делу. Но параллельно в его голове звучит другой диалог. Он слышит голос отца, которого нет в живых пятнадцать лет. «Ну, рассказывай, чего добился. Только без вранья. Я же вижу тебя насквозь». Алексей продолжает отвечать, но спина деревенеет, а интонация становится заискивающей — как у мальчика, который принёс дневник с тройкой.

Собеседование проходит нормально. Директор говорит: «Спасибо, мы свяжемся». Алексей выходит в коридор, прилоняется к стене и чувствует опустошение. Он не понял, понравился он или нет. Он понял другое: последние полчаса он разговаривал не с директором по развитию. Он разговаривал с отцом. И снова — как в детстве — ему показалось, что он что-то недотянул.

Короткий опыт вместо дневника.

Прямо сейчас, не откладывая книгу, закройте глаза на полминуты. Вспомните последний разговор с руководителем, после которого вы чувствовали себя странно: вроде бы ничего страшного не случилось, а осадок остался. Вспомните не слова, а ощущение в теле. Где оно располагалось? Сжатие в груди? Тяжесть в плечах? Ком в горле?

Теперь спросите себя — не головой, а этим самым местом в теле: «На кого это было похоже?» Первый образ, который всплывёт, и есть ваш первичный шаблон власти. Мо-

жет быть, отец. Может быть, мать. Может быть, учительница младших классов или тренер из спортивной секции. Не анализируйте. Просто примите этот образ к сведению.

Теперь представьте, что вы снова сидите напротив своего руководителя. Но мысленно поставьте между вами стекло. Прозрачное, но прочное. Вы видите его. Вы слышите его. Но его интонации больше не проникают напрямую в то место в груди, где сидит старый страх. Его слова остаются словами взрослого человека, обращёнными к другому взрослому человеку. А тот, прошлый голос — отца, матери, учителя — пусть звучит где-то за стеклом. Он не исчез. Но он больше не говорит вместо вас.

В следующий раз, когда пойдёте на встречу с руководителем и почувствуете знакомое сжатие, вспомните про стекло. Это займёт три секунды. Но эти три секунды — ваш первый шаг к тому, чтобы перестать быть ребёнком перед строгим родителем и начать быть тем, кто вы есть: взрослым, компетентным человеком, который просто обсуждает работу.

Глава 2. Игры, в которые играют офисные сотрудники.

Эрик Берн, создатель транзактного анализа, подарил нам простую и пугающую оптику. Он сказал: в каждом из нас в любой момент времени говорит либо Родитель, либо Взрослый, либо Ребёнок. Проблемы начинаются тогда, когда транзакции пересекаются. Когда один говорит из Взрослого, а ему отвечают из Ребёнка. Или хуже: когда оба общаются из своих Раненых Детей, прикрываясь должностными инструк-

циями.

Классика жанра: начальник вызывает подчинённого, чтобы обсудить сорванный дедлайн. Взрослая часть начальника хочет сказать: «Давай разберём причины и скорректируем план». Но в интонации, позе, сдвинутых бровях включается Критикующий Родитель. Подчинённый слышит не деловое предложение, а знакомый с детства упрёк: «Ты опять всё испортил». И отвечает из Адаптивного Ребёнка: глаза в пол, плечи поднимаются, голос становится тихим или, наоборот, агрессивно-оправдывающимся. Взрослого разговора не случилось. Случилось столкновение двух бессознательных программ.

Берн называл игры повторяющимися сериями скрытых транзакций, которые ведут к предсказуемому и неприятному результату. Офис — идеальная среда для таких игр. Самая популярная называется «Почему бы вам не... — Да, но...». Начальник предлагает решение. Подчинённый отвечает: «Да, но это не сработает, потому что...». Начальник предлагает другое. Подчинённый снова находит причину, почему нет. Цель игры — не найти выход. Цель — доказать, что начальник не так уж всемогущ, а подчинённый — безнадёжен, и с него нечего взять. Это бессознательный обмен гарантиями безопасности: «Ты не решишь мою проблему, и я останусь прав в своём пессимизме».

Другая игра — «Я всего лишь пытаюсь помочь». Начальник врывается в работу подчинённого с правками, советами,

микроконтролем. На поверхности — забота. Под поверхностью — потребность подтвердить свою значимость и незамеченность.

Подчинённый чувствует это и саботирует помощь, потому что на глубинном уровне помощь равна унижению: «Ты сам не справишься». И круг замыкается. Начальник устаёт от неблагодарности, подчинённый — от удушья. Оба чувствуют себя правыми и несчастными.

Есть и совсем мрачные игры. «Пни меня» — игра, в которую бессознательно играют люди с глубинной установкой «я недостоин хорошего». Такой сотрудник будет провоцировать наказание: опаздывать демонстративно, срывать мелкие поручения, хамить в ответ на похвалу. Ему нужно, чтобы начальник сорвался. Ему нужно подтверждение его внутренней картины мира: мир — это место, где тебя унижают. И когда начальник срывается, сотрудник испытывает не обиду, а странное удовлетворение. Он снова оказался прав.

Живая сцена: «Пятница, шесть вечера».

Вера заглядывает в кабинет к Олегу. Она его руководитель. Время — без пяти шесть. Пятница. У обоих тяжёлая неделя за плечами.

— Олег, мне нужен отчёт по проекту «Сигма». Я знаю, что поздно говорю, но заказчик попросил прислать сегодня. Ты сможешь?

Олег отрывается от монитора. Он собирался домой. У него билеты в кино с женой через полтора часа. Он смотрит

на Веру и говорит:

— Да, конечно, сделаю. Только у меня там данные не все. И доступ к аналитике вчера заблокировали, помнишь?

Вера помнит. И чувствует, как внутри закипает раздражение. Она говорит:

— Олег, если ты не можешь, скажи прямо. Я не телепат.

— Я могу. Я же сказал — могу. Просто предупреждаю, что могут быть нюансы.

— Какие нюансы?

— Ну, данные неполные. И цифры могут плыть.

— То есть ты не сделаешь отчёт качественно?

— Я сделаю. Я просто говорю, что в таких условиях результат может быть не идеальным.

— Знаешь что, — Вера встаёт, — сиди дома. Я сама сделаю.

Олег пожимает плечами и выключает компьютер. Он чувствует странное облегчение, смешанное с обидой. Вера садится за отчёт, проклиная всё на свете. Она чувствует злость, усталость и правоту.

Знакомая сцена? Это игра. Назовём её «Сделай сам, раз ты такой умный». В ней двое взрослых людей за пять минут прошли полный круг Треугольника Карпмана и не решили рабочую задачу, зато вдоволь накормили свои бессознательные сценарии.

Что произошло на самом деле? Вера вошла в роль Спасателя, обёрнутого в Преследователя: «Я даю тебе задание, но

я же знаю, что ты не справишься, поэтому я готова страдать за тебя». Олег вошёл в роль Жертвы, обёрнутой в Адаптивного Ребёнка: «Я сделаю, но предупреждаю, что всё будет плохо, и виноват буду не я, а обстоятельства». Итог предсказуем: Вера осталась Преследователем-Спасателем, который делает работу за двоих, Олег — Жертвой, которая подтвердила свою невиновность и поехала в кино. Оба недовольны. Оба правы.

А теперь представьте тот же диалог, но из Взрослого. Вера говорит: «Олег, заказчик попросил отчёт сегодня. Это важно. Что тебе нужно, чтобы сделать его за час?» Олег отвечает: «Мне нужен доступ к аналитике и актуальные цифры от смежников. Если ты решишь вопрос с доступом, я сяду и сделаю. Если нет — давай думать, что говорим заказчику». Это не игра. Это работа. Но для того, чтобы так говорить, обоим нужно на секунду заметить, какую роль они уже начали играть, и сознательно выйти из неё.

Короткий опыт: чья роль сейчас моя?

Вспомните последний напряжённый разговор на работе. Неважно, с начальником или с подчинённым. Вспомните не содержание, а интонацию. Кем вы себя ощущали в этот момент?

Если внутри звучало: «Ну почему мне всё приходится делать самому?» — скорее всего, вы были Спасателем, который устал спасать и превратился в Преследователя.

Если внутри звучало: «Я же говорил, что так будет, а ме-

ня не слушали» — вы были Жертвой, которая наслаждается своей правотой.

Если внутри звучало: «Сейчас я им покажу, кто здесь главный» — вы были Преследователем, который забыл, что власть не равна агрессии.

А теперь представьте, что вы смотрите на тот же разговор со стороны — как зритель в зале. Вы видите двух людей. Один говорит одно, второй отвечает другое, а на самом деле между ними разыгрывается старая пьеса. Узнаёте жанр? Драма? Комедия? Трагедия?

Теперь представьте, что у вас в руке пульт. И вы можете переключить канал. Не переписать прошлое, а выбрать другую интонацию для будущего. Что бы вы сказали тому человеку, если бы не нужно было ни спасать, ни обвинять, ни оправдываться? Что бы вы сказали, если бы вы оба были просто взрослыми, у которых есть общая задача?

Запомните эту интонацию. Это голос вашего Взрослого. Он негромкий. Он неэффективный. Он не даёт ощущения драматической правоты. Но именно он выводит из игры.

Глава 3. Тени на стене, архетипические маски власти.

Юнг говорил: *«всё, что мы не осознаём, приходит к нам как судьба»*. В офисном контексте это звучит так: *«всё, что вы не признаёте в себе, вы встретите в своём начальнике или подчинённом»*. Психика проецирует Тень на удобную фигуру — и вертикаль власти идеально подходит для этого своей асимметрией.

У каждого руководителя есть тёмный двойник. Чаще всего это Трикстер — архетип разрушителя порядка, шута, провокатора. Тень лидера, который слишком увлёкся собственным образом мудрого и справедливого Отца. Трикстер проявляется в странных решениях, которые невозможно объяснить логически. Внезапная смена приоритетов в пятницу вечером. Обещание премии, о котором «забыли». Публичная похвала одного при явном игнорировании заслуг другого. Всё это не просто плохой менеджмент. Это бессознательный акт разрушения слишком жёсткой структуры. Тень начальника говорит ему: «Ты слишком серьёзен. Ты слишком правилен. Дай мне немного хаоса, иначе я взорву тебя изнутри». И начальник, сам того не понимая, создаёт хаос вовне.

У подчинённого тоже есть своя Тень. Часто она носит маску Невинной Жертвы. Но за этой маской скрывается колоссальная пассивная агрессия. Подчинённый, который «забыл» предупредить о риске. Который «не расслышал» ключевое требование. Который сделал ровно то, что просили, зная, что результат будет провальным — потому что «я же не обязан думать за начальника». Это месть. Тихая, недоказуемая, разрушительная месть Тени, которой не разрешили иметь голос.

Есть особый случай — проекция Анимы и Анимуса. Гендерные архетипы бессознательного просыпаются в рабочих отношениях чаще, чем принято обсуждать. Руководитель-мужчина вдруг начинает видеть в сотруднице не

профессионала, а заботливую материнскую фигуру, которая должна понимать его без слов и обеспечивать эмоциональный комфорт. Или сотрудник проецирует на начальницу образ Роковой Женщины, и тогда любой её деловой запрос считается как каприз или соблазнение. Это взрывоопасная смесь. Стоит одной стороне заговорить из архетипической проекции, как вторая проваливается в свою. И вот уже не начальник даёт поручение, а Мужчина требует от Женщины, или Мать упрекает Сына. Разрушить это можно только одним — осознанием. Поймать себя за руку и спросить: «С кем я сейчас разговариваю на самом деле?»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.