

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

ДИАЛЕКТИКА ЛИДЕРСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: КОРРЕЛЯЦИЯ ВНЕШНЕГО ДАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТА ИЗБЫТОЧНОСТИ ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

©2026 г. В.В. Комаров*

*Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник, Самарский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 443068, г. Самара, ул. Ново-Садовая, 106, строение 1; e-mail: komarov.snl@yandex.ru

DOI: 10.38098/ipran.sep_2026_43_3_07

Поступила в редакцию 11 апреля 2026 г.

Аннотация. Статья посвящена анализу диалектики лидерского воздействия в условиях организационных трансформаций. *Целью* данной работы было деконструирование мифа о безусловной пользе конструктивного лидерства путем выявления скрытых экзогенных (давление среды) и эндогенных (эффект избыточности) рисков для руководителя, команды и организации в целом. Исследование базируется на глубинных интервью с 16 руководителями высшего и среднего звена, а также на авторской индексной математической модели. Данная модель оценивает баланс сил через расчет индексов внешнего давления, внутренних угроз и механизмов защиты, позволяя оцифровать остаточную опасность и вычислить итоговую «рентабельность лидерства». В статье эмпирически обоснована прямая положительная корреляция между сопротивлением внешней среды и внутренней эрозией эффективности лидера. Введен концепт «петли акселерации деструктивного лидерства» (ПАДЛ), описывающий самоусиливающийся механизм трансформации конструктивной настойчивости в фактор дестабилизации системы. Доказано, что рост трансформационной активности неизбежно провоцирует защитную эскалацию внешнего давления в виде институционального сопротивления, саботажа и репутационных угроз. Пытаясь преодолеть это системное сопротивление, лидер сталкивается с когнитивным сужением и склонен превышать порог оптимальной активности. Это ведет к дисфункции избыточности: микроменеджменту, выученной беспомощности сотрудников, эмоциональному истощению и скрытому авторитарному дрейфу. Сделан вывод о необходимости смены управленческой парадигмы: успех реформ зависит не от максимизации давления на систему, а от тонкой рефлексивной самокалибровки лидера, применения механизмов институциональной защиты и сохранения адаптивной емкости организации.

Ключевые слова: конструктивное лидерство, лидерство в условиях изменений, внешнее давление, сопротивление изменениям, избыточная лидерская активность, организационная трансформация, деструктивное лидерство, системная динамика, микроменеджмент, выгорание лидера, адаптивная емкость организации.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Конструктивное лидерство направлено на поиск решений по совершенствованию процессов, изменению устаревших методов работы и удалению мешающих эффективности элементов системы, т.е. ориентировано *на достижение трансформационных целей и операционных задач при условии неослабевающего внимания к психологическому благополучию команды и ее развитию*. Однако, согласно исследованиям в области управления изменениями (в частности, работам Джона Коттера), более 70% крупных трансформационных усилий в организациях не достигают своих целей (Kotter, 1996). Исследования международной консалтинговой компании «Маккинзи энд Компани» на протяжении последних десятилетий последовательно подтверждают эту тенденцию, демонстрируя, что лишь около 30% программ трансформации бизнеса оказываются успешными в долгосрочной перспективе (Maor et al., 2017). Главным противником инноваций традиционно считается инерция системы или сопротивление изменениям. При этом корень проблемы обычно кроется в недостатке вовлеченности топ-менеджмента и игнорировании человеческого фактора на этапе подготовки корпоративной среды к изменениям.

В теории управления лидер традиционно рассматривается как безусловное благо, однако его гиперактивность может стать угрозой. Конструктивное лидерство, ориентированное на достижение трансформационных целей, сопровождается рядом трудностей. Помимо внешнего давления и сопротивления изменениям, конструктивный лидер сам нередко становится заложником своей избыточной активности: утомляет команду, испытывает сомнения при необходимости жесткого руководства, а также нарушает баланс между работой и личной жизнью, что ведет к выгоранию. Таким образом, четко прослеживаются две критические грани явления, обозначаемого нами как «угрозы и риски на пути конструктивного

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

лидерства»: *внешнее системное сопротивление и внутренняя эрозия эффективности из-за чрезмерности усилий лидера.*

Проблематика данного исследования подкрепляется недостаточной изученностью фактора лидера как источника риска трансформационных переходов в организационном контексте. Важной представляется взаимосвязь внешних угроз, с которыми сталкивается конструктивный лидер, и внутренних проблем, обусловленных ловушкой чрезмерных усилий лидера в ответ на внешнее давление, так как эта связка в настоящее время не имеет достаточного научного обоснования.

Цель данной статьи – деконструировать миф о безусловной пользе конструктивного лидерства, выявив скрытые риски для самого лидера, его последователей и организации в целом. В фокусе исследовательского внимания находятся две группы рисков и угроз: *экзогенные* (давление среды) и *эндогенные* (избыточность лидера), а также их *диалектическая взаимосвязь* и *механизмы противодействия*.

Теоретическая база и гипотезы

Внешнее давление на лидера как системная реакция на трансформацию

Проблема сопротивления организационной среды действиям лидера изменений имеет устойчивую теоретическую традицию в исследованиях управления, лидерства и системной динамики. В работе Дж. Коттера показано, что большинство крупных организационных трансформаций не достигают заявленных целей именно вследствие недооценки системного сопротивления, слабой коалиции поддержки и неспособности закрепить изменения на институциональном уровне (Kotter, 1996). В логике системного подхода любое реформаторское вмешательство в сложную систему вызывает компенсирующую обратную связь, направленную на восстановление

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

равновесия; данное явление описывается как один из типовых архетипов системного поведения – «пределы роста» (Senge, 1990). При этом управленческие решения в сложных системах нередко запускают отсроченные и нелинейные эффекты, которые усиливают сопротивление среды вместо ожидаемого улучшения (Forrester, 1961).

В политико-экономическом контексте аналогичная логика представлена в работах Адама Пшеворского, рассматривавшего реформы как процесс, в котором краткосрочные потери могут подрывать поддержку преобразований еще до появления долгосрочных выгод (Przeworski, 1991). Джоэл Хеллман дополняет этот взгляд концепцией «ловушки частичных реформ», показывая, что сопротивление изменениям может исходить не только от проигравших, но и от тех, кто извлек выгоду из ранней стадии трансформации и заинтересован в замораживании процесса на промежуточной точке (Hellman, 1998).

Социально-психологическое объяснение устойчивости статус-кво дает *теория оправдания системы* (System Justification Theory), разработанная Джоном Джостом и Мазарин Банаджи. Согласно данной теории, люди склонны защищать и легитимировать существующий порядок даже тогда, когда он объективно неэффективен или не отвечает их интересам, поскольку такая защита снижает тревогу и поддерживает ощущение предсказуемости мира (Jost, Banaji, 1994). В более поздних работах накоплены эмпирические доказательства того, что оправдание системы действует как на сознательном, так и на бессознательном уровне, формируя приверженность статус-кво в социальных и организационных системах (Jost, 2020; Jost et al., 2004). В организационном контексте это означает, что сопротивление реформам часто является не рациональным спором о качестве управленческих решений, а психологической защитой привычного порядка.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Другой важный механизм внешнего давления раскрывается в *теории социального доминирования* (Social Dominance Theory), предложенной Джимом Сиданиусом и Фелицией Пратто. Авторы показывают, что социальные системы стремятся воспроизводить иерархии, а представители доминирующих групп склонны сопротивляться действиям, которые угрожают сложившемуся распределению власти и ресурсов (Sidanius, Pratto, 1999). Исследования ориентации на социальное доминирование демонстрируют ее отрицательную связь с эмпатией и эгалитарными установками, что особенно значимо для анализа организационной среды, где конструктивный лидер может восприниматься как угроза иерархическому порядку (Malle et al., 1994). В социальной психологии данный механизм описывается также через эффект «высокого мака» – стремление группы обесценивать и «срезать» тех, кто чрезмерно выделяется своими достижениями (Feather, 1989; Judi, 1999; Marques et al., 2022).

Сопротивление конструктивному лидерству усиливается и в ситуациях статусной рассогласованности. Теория несовпадения статусов и ролевая теория предубеждения по отношению к лидерам, прежде всего женщинам, показывают, что негативная реакция может быть вызвана не содержанием управленческих действий как таковых, а несоответствием между предписанным социальным статусом и достигнутой лидерской ролью (Бендас, 2000; Eagly, Karau, 2002). Изучение социологических аспектов этого феномена (Lenski, 1954) и последующие исследования статусной несовместимости в ситуациях совместной деятельности (Berger et al., 1992; Rudman et al., 2011) подтверждают, что люди, нарушающие иерархически ожидаемые ролевые паттерны, чаще сталкиваются с санкциями, обесцениванием и скрытым саботажем. В организационной среде это означает, что конструктивный лидер

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

может подвергаться давлению не только как реформатор, но и как носитель «неожиданного» статуса, нарушающего привычную модель легитимной власти.

Дополнительную интерпретацию конфликта между приспособлением и развитием дают работы А.Г. Асмолова и В.А. Петровского. В их подходе надситуативная, или неадаптивная, активность рассматривается как условие личностного развития и преадаптации к неопределенности (Асмолов, 2019; Асмолов и др., 2018; Петровский, 2010). В более поздней работе Асмолова подчеркивается, что давление на тех, кому «больше всех надо», отражает не бытовой конфликт, а столкновение культуры полезности и культуры достоинства, то есть *противоречие между стремлением системы к сохранению покоя и стремлением личности к смысловому преобразованию реальности* (Асмолов, 2025). Для анализа конструктивного лидерства это особенно важно, поскольку лидер изменений оказывается фигурой, нарушающей адаптивную логику среды.

На основании рассмотренных подходов формулируется *первая гипотеза исследования (Г1)*: рост конструктивного потенциала лидера является предиктором эскалации внешнего давления, что обусловлено нарушением статус-кво, наказанием за компетентность, конфликтом групповых интересов и актуализацией защитных механизмов системы, особенно на ранних и срединных этапах трансформации.

Эффект избыточности лидерской активности

Идеализация «светлой стороны» лидерства мешает замечать, что лидер не всегда ведет команду к созидательным целям. Иногда его влияние становится дисфункциональным и разрушительным для группы и наносит ущерб организации (Беспалов, 2013; Комаров, 2024). Наряду с внешним сопротивлением значимым источником риска выступает сам лидер, если его

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

активность начинает превышать адаптивную емкость организации. В современной литературе по менеджменту данная проблема наиболее последовательно осмыслена через концепцию «Слишком много хорошего» (Too-Much-of-a-Good-Thing Effect). Джейсон Пирс и Герман Агинис показали, что многие положительно оцениваемые управленческие характеристики имеют криволинейную связь с результативностью: на определенном этапе дальнейшее усиление «полезного» качества начинает вызывать снижение эффективности (Pierce, Aguinis, 2013). Тем самым подвергается критике распространенное в менеджменте допущение «чем больше, тем лучше».

Развитие данной логики применительно к диагностике лидерских качеств представлено в работе Жасмин Вергауве с соавторами, предложившими формат измерения «Слишком мало/Слишком много» (Too Little/Too Much – TLTM). Авторы показывают, что традиционные линейные шкалы плохо фиксируют момент перехода от оптимума к избытку, тогда как шкала TLTM позволяет различать дефицит, оптимальный уровень и чрезмерное выражение лидерских качеств (Vergauwe et al., 2017).

Для исследуемой нами проблематики это особенно важно, поскольку конструктивность лидера может трансформироваться в деструктивность не из-за отсутствия позитивных качеств, а из-за их гипертрофии.

Эмпирические исследования позитивных стилей лидерства подтверждают наличие подобного порога. Так, трансформационное лидерство в умеренной степени связано с ростом вовлеченности и инновационности, однако его чрезмерное выражение может подавлять самостоятельность и креативность сотрудников. Установлено, что чрезмерно сильное трансформационное влияние лидера способно снижать индивидуальную креативность подчиненных вследствие избыточной идентификации с фигурой руководителя и подавления автономного мышления (Eisenbeiss, Boerner, 2011). Другие исследования в

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

контексте инноваций показывают, что высокая интенсивность трансформационного лидерства при отсутствии достаточной организационной поддержки может приводить к стрессу и эмоциональному истощению сотрудников (Phong, Lei, 2019), а в ситуации радикальных инноваций требует развитого психологического капитала последователей, иначе давление на них становится чрезмерным (Phong, 2020). Схожие выводы получены и в исследовании повседневного трансформационного лидерства, где показано, что его влияние на стресс подчиненных опосредуется качеством командного взаимодействия и особенностями коммуникации (Diebig et al., 2016).

Проблема избыточности проявляется и в исследованиях распределенного и расширяющего лидерства. Установлена двойственная природа такого лидерства: наделение сотрудников полномочиями может как развивать, так и перегружать их, создавая бремя ответственности и ролевую неопределенность (Cheong et al., 2016). В работе Суджин Ли с коллегами эмпирически зафиксирована криволинейная зависимость между расширяющим лидерством и результативностью: умеренное делегирование повышает креативность и качество выполнения задач, тогда как чрезмерное – снижает их из-за нехватки рамок, координации и ясности ожиданий (Lee et al., 2017).

Даже этическое лидерство, традиционно рассматриваемое как безусловно позитивное, демонстрирует нелинейный эффект. Исследователи утверждают, что чрезмерная выраженность этического лидерства может восприниматься сотрудниками как морализаторство и нормативная жесткость, что подавляет инициативу и гибкость в принятии решений (Stouten et al., 2013). Тем самым становится очевидно, что сама позитивность лидерского поведения не гарантирует оптимальности его интенсивности.

Важным теоретическим основанием анализа внутренней эрозии лидерства выступают работы по истощению самоконтроля. Согласно

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

концепции *истощения Эго* саморегуляция опирается на ограниченный ресурс, который может истощаться в результате постоянного принятия решений, эмоционального контейнирования и подавления импульсов (Baumeister et al., 1998). В условиях организационного лидерства это означает, что даже конструктивный и этичный руководитель при длительном воздействии стресса может перейти к импульсивным, грубым или чрезмерно контролирующим формам поведения. Дополняют эту логику исследования, показывающие, что вероятность неэтичного поведения возрастает при энергетическом истощении, зависящем даже от суточных хронотипических особенностей человека (Gunia et al., 2014).

Еще одним механизмом внутренней эрозии выступает *моральное лицензирование*. Совершение нравственно одобряемых поступков может парадоксальным образом увеличивать готовность к последующим сомнительным решениям, поскольку человек начинает воспринимать себя как обладателя «*морального кредита*» (Monin, Miller, 2001). В организационном контексте развитие этой идеи представлено в работе Гари Яма с соавторами, где демонстрируется, что сотрудники, систематически проявляющие гражданское поведение, могут со временем начать считать себя вправе на девиантное поведение как на компенсацию за прежние усилия (Yam et al., 2016). Эта логика применима и к лидеру: интенсивное инвестирование себя в благо команды и организации может формировать у него скрытое чувство особого права, оправдывающее авторитарный дрейф, эмоциональные срывы или нарушение баланса между целью и средствами.

Дополнительный вклад в понимание внутренней деградации лидерства вносят исследования этических слепых зон и парадокса власти: руководители даже с позитивной мотивацией могут не замечать постепенной эрозии этики под влиянием организационного давления, целевых искажений и

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

контекстуальных оправданий (Bazerman, Tenbrunse, 2011). Дачер Келтнер в свою очередь указывает, что обладание властью может снижать эмпатию и способность к самокоррекции, усиливая импульсивность и чувство вседозволенности (Keltner, 2016). В совокупности эти работы подтверждают, что внутренние риски лидерства являются не случайными отклонениями, а закономерным продуктом сочетания власти, стресса и чрезмерной вовлеченности.

С точки зрения организационных последствий избыточное лидерство связано также с риском формирования зависимости команды от фигуры руководителя. В литературе по обмену лидер-последователь (LMX) показано, что чрезмерная близость с руководителем может оборачиваться эмоциональным истощением, перегрузкой и эффектом «золотой клетки», в которой сотрудник оказывается связан ожиданиями лидера и не сохраняет достаточной автономии (Harris et al., 2007). В более широком управленческом контексте проблема зависимости организации от личности лидера соотносится с идеями Ицхака Адизеса о ловушках управления изменениями (Адизес, 2010) и с концепцией лидерства пяти уровней Джима Коллинза, противопоставляющей устойчивую институционализацию харизматической незаменимости руководителя (Collins, 2001).

На основании рассмотренных подходов формулируется *вторая гипотеза исследования (Г2)*: зависимость между лидерской активностью и эффективностью изменений носит нелинейный характер: по мере усиления внешнего давления лидер склонен повышать интенсивность своего воздействия, однако превышение порога оптимальной активности ведет к избыточности лидерства, что выражается в микроменеджменте, перегрузке команды, снижении автономии сотрудников, организационной усталости и росте внутренней энтропии системы.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Логика взаимосвязи гипотез: от внешнего давления к избыточности лидерства

Рассмотренные теоретические подходы позволяют не только сформулировать две отдельные гипотезы, но и связать их в единую объяснительную модель. Если первая гипотеза описывает причины эскалации внешнего давления на конструктивного лидера, то вторая объясняет, каким образом это давление преобразуется во внутреннюю деформацию лидерского поведения. Такая связка соответствует логике усиливающих обратных связей в системной динамике (Forrester, 1961; Meadows, 2008; Senge, 1990). В этой логике внешнее сопротивление становится триггером тревоги и когнитивного сужения лидера, а его ответ в форме усиленного контроля и наращивания активности снижает адаптивную емкость системы, что, в свою очередь, провоцирует новое сопротивление.

Следовательно, центральное теоретическое предположение исследования состоит в том, что между внешним давлением и эффектом избыточности лидерской активности существует *прямая положительная связь, имеющая характер самоусиливающейся каузальной петли*. Эта петля и образует диалектику лидерского воздействия: лидер, стремящийся преодолеть сопротивление среды, рискует сам стать источником дестабилизации системы.

МЕТОДИКА

Дизайн исследования и характеристика выборки

Эмпирическое исследование было проведено в январе-марте 2026 г. с использованием качественного метода глубинного интервью. К участию приглашались руководители, показавшие лучшие результаты по итогам предварительной диагностики. В качестве диагностического инструмента использовалась методика «СНЛ-Лидерство», которая прошла проверку валидности и надежности (Комаров, 2025). Ключевым критерием отбора

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

послужили высокие показатели эффективности лидерства – к интервью приглашались руководители, находящиеся на верхних ступенях лидерства (по методологии И. Адизеса) (Комаров, 2025).

Итоговую выборку (N=16) составили руководители, обладающие подтвержденным опытом инициации и реализации значимых проектов изменений. Выборка является сбалансированной по уровню управления: 8 респондентов (50%) представляют высшее звено менеджмента, также 8 респондентов – среднее звено. По гендерному составу в исследовании приняли участие 10 мужчин (62,5%) и 6 женщин (37,5%). Средний возраст респондентов составил 45,2 года, при этом управленческий стаж большинства участников (69%) превышает 10 лет. Стоит отметить, что подавляющее большинство респондентов субъективно оценивают текущий уровень нагрузки и стресса на работе как высокий и постоянно возрастающий.

Процедура оценки и формирование базовых индексов

Математическая модель, разработанная в рамках данного исследования, направлена на оцифровку сложных социально-психологических процессов и перевод абстрактных теоретических категорий (таких как «сопротивление среды» или «выгорание лидера») в конкретные, измеримые метрики. Вопросы для глубинного интервью были сгруппированы таким образом, чтобы зафиксировать объективный уровень конструктивности лидера, интенсивность внешнего давления, степень выраженности внутренних угроз (эффект избыточности) и эффективность применяемых защитных механизмов.

В основе расчетов лежит единая система оценки выявленных факторов. Каждый обнаруженный экспертом (интервьюером) индикатор оценивался по двухуровневой шкале: 1 балл – умеренная выраженность; 2 балла – сильная выраженность. Расчет каждого базового индекса производился как отношение

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

суммы набранных респондентом баллов к максимально возможному баллу в данной категории, что позволило привести все значения к сопоставимым долям единицы.

В модель заложены *четыре базовых индекса*:

1. Индекс внешнего давления (Д) отражает силу и интенсивность реакции внешней среды (системного сопротивления) на трансформационные действия лидера. Индекс рассчитывается на базе 20 различных угроз и рисков, среди которых институциональное сопротивление, конфликты и репутационные атаки (максимальный балл – 40).

2. Индекс внутренних угроз и рисков (В) отражает проявление «эффекта избыточности лидерства» – негативную реакцию самого руководителя на стресс и сопротивление среды. Оценка производится на основе 17 индикаторов, описывающих психологические и операционные срывы лидера (максимальный балл – 34).

3. Индекс эффективности противостояния (П) измеряет успешность действий респондента при подборе и реализации защитных механизмов (построение коалиций, фиксация новых норм и превентивное управление рисками). Индекс опирается на 16 механизмов сдерживания угроз (максимальный балл – 32).

4. Индекс конструктивности (К) является условным показателем, отражающим результативность рассматриваемого проекта и зрелость обновленного профиля компетенций руководителя. Базу составляют 15 показателей (максимальный балл – 30).

Сводные формулы баланса сил

Для получения интегральной оценки успешности трансформационных проектов базовые показатели были сведены в единую формулу баланса сил.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Центральным расчетным элементом выступает Индекс остаточной опасности (ПП), который вычисляется по следующей формуле:

$$ПП = Д + В - П$$

Данная формула означает, что суммарное негативное влияние внешнего давления (Д) и внутренних срывов самого лидера (В) уменьшается исключительно за счет эффективного применения механизмов сдерживания (П). В идеальной ситуации индекс ПП должен принимать нулевое или отрицательное значение, что свидетельствует об успешном отражении лидером и командой всех возникших угроз. Главное условие успешности проекта изменений выражается математическим неравенством: $K > ПП$ (уровень конструктивности должен быть выше показателя опасности). Если $ПП > K$, это означает, что усилия руководителя не смогли компенсировать возникшие угрозы, и трансформация потерпела неудачу.

Итоговым показателем, объединяющим все исследуемые факторы в единый процент успеха, является *Рентабельность лидерства (РЛ)*. Он рассчитывается по формуле:

$$РЛ = (K - ПП) * 100\%$$

Чем выше эффективность применяемых защитных методов, снижающих остаточную опасность, тем выше итоговый процент рентабельности лидерства. Предложенная математическая модель позволяет наглядно доказать: для успешной трансформации лидер обязан не только генерировать результаты, но и математически точно компенсировать давление среды и личные слабости.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Внешнее системное сопротивление (эмпирическая проверка гипотезы 1)

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Анализ результатов глубинных интервью подтвердил, что внешнее сопротивление трансформационным усилиям лидера является закономерным системным процессом (гомеостазом), а не организационной аномалией. Абсолютно все 16 респондентов столкнулись с выраженным противодействием своей инновационной активности на разных этапах внедрения изменений.

В ходе исследования эмпирически выделено 20 различных угроз и рисков внешнего давления (Д-индекс), которые были сгруппированы в четыре базовых кластера:

1. Культурно-системное давление: толерантность среды к деструктивному поведению, группомыслие (под которым понимается отказ коллектива от критического мышления ради сохранения единомыслия), системная дискриминация и феномен «стеклянного потолка», блокирующий вертикальную мобильность (Бендас, 2000).

2. Институциональное сопротивление: инерционная защитная реакция («мы так всегда работали»), имитация поддержки изменений, недостаток ресурсов и «ловушка частичных реформ», под которой понимается ситуация, когда сопротивление исходит не от тех, кто пострадал от нововведений, а от тех, кто успел извлечь выгоду на ранних стадиях трансформации и теперь стремится искусственно «заморозить» процесс реформ на этой промежуточной, выгодной для них точке (Hellman, 1998).

3. Внутрикорпоративная политика (вертикальные и горизонтальные конфликты): микроменеджмент сверху, межфункциональный саботаж (отказ смежных подразделений от сотрудничества) и нисходящий саботаж (сознательное блокирование инициатив лидера со стороны вышестоящего руководства), за которыми часто скрывается страх потери экспертного статуса или разрушения выгодных непрозрачных схем, а также информационный бойкот.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

4. Репутационные и психологические угрозы: наказание за компетентность (синдром «высокого мака» – стремление группы обесценивать и «срезать» тех, кто чрезмерно выделяется своими достижениями – см. Feather, 1989), открытая враждебность, буллинг и риск потери личного рейтинга при принятии непопулярных решений.

Наиболее частыми проявлениями внешнего давления стали инерционная защита и имитация поддержки при реальном саботаже. Интервью показали, что за саботажем объективно полезных изменений часто стоит страх потери экспертного статуса или разрушение непрозрачных схем, выгодных участникам процессов. Таким образом, гипотеза 1 (Г1) нашла свое эмпирическое подтверждение: повышение конструктивности лидера неизбежно влечет эскалацию внешнего сопротивления, стремящегося купировать рост субъектности реформатора.

Эффект избыточности лидерства (эмпирическая проверка гипотезы 2)

Исследование подтвердило наличие эффекта реактивной радикализации: в ответ на системное сопротивление лидеры склонны демонстрировать избыточную активность, что формирует комплекс внутренних угроз (В-индекс). В ходе интервью выявлено 17 индикаторов избыточного лидерства, которые представляют собой «теневую сторону» конструктивных компетенций, доведенных под воздействием стресса до деструктивной крайности:

1. Теневая сторона эмпатии: эмоциональное истощение руководителя из-за чрезмерного погружения в чужие переживания, излишняя гиперопека, при которой лидер непрерывно контролирует каждый шаг подчиненных, а также злоупотребление отзывчивостью руководителя, что открывает путь к манипуляциям со стороны команды.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

2. Теневая сторона харизмы: отрыв от реальности, когда лидер теряет связь с практическими задачами из-за чрезмерной увлеченности глобальными идеями, формирование культа личности и информационно-интеллектуальная перегрузка коллектива, вызванная непрерывным потоком новых инициатив.
3. Теневая сторона добросовестности (операционные риски): токсичный перфекционизм, представляющий собой доведенное до деструктивной крайности стремление к идеальному результату, которое переходит границу оптимальности и становится операционным риском; использование микроменеджмента в качестве гиперкомпенсации; проявление синдрома спасателя, при котором руководитель берет всю работу на себя, замыкает процессы и тем самым тормозит работу всей системы; а также деструктивная тяга к непрерывной продуктивности.
4. Психологические срывы: эмоциональная дисрегуляция (импульсивность из-за хронического стресса), морализаторство и незаметный авторитарный дрейф (постепенный переход к жестким методам руководства, который часто неосознанно оправдывается сформированным чувством особого права за интенсивные усилия на благо команды).

Выявлено, что избыточное лидерство напрямую снижает эффективность конструктивных изменений. Превышение порога адаптивной емкости организации ведет к параличу воли сотрудников и организационной усталости. Таким образом, гипотеза 2 (Г2) также полностью подтвердилась: неконтролируемый рост лидерской активности в условиях стресса становится самостоятельным фактором риска для проекта.

Баланс сил: расчет Индекса остаточной опасности (ПП)

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Для преодоления угроз респонденты использовали 16 механизмов защиты (П-индекс), сгруппированных по уровням: формирование социального капитала (построение коалиций, получение мандата от руководства), архитектура команды, институционализация изменений (жесткая фиксация новых норм) и превентивное управление рисками.

Сведение индексов внешнего давления (Д), внутренней избыточности (В) и защиты (П) в единую формулу баланса сил ($ПП = Д + В - П$) позволило оценить Индекс остаточной опасности (ПП) для каждого из 16 руководителей – см. таблицу 1.

Таблица 1.

Расчет индекса остаточной опасности (ПП): $Д + В - П$.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
Д	0,23	0,23	0,55	0,20	0,35	0,25	0,30	0,18	0,13	0,40	0,08	0,20	0,30	0,13	0,45	0,25
В	0,12	0,09	0,32	0,12	0,09	0,24	0,18	0,18	0,38	0,24	0,12	0,29	0,09	0,24	0,15	0,21
П	0,41	0,47	0,69	0,31	0,38	0,31	0,44	0,53	0,66	0,72	0,44	0,34	0,84	0,31	0,69	0,34
ПП	-0,06	-0,16	0,19	0,01	0,06	0,17	0,04	-0,18	-0,15	-0,08	-0,24	0,15	-0,46	0,05	-0,09	0,11

Примечание: Д – индекс внешнего давления; В – индекс внутренних угроз и рисков – (эффект избыточности лидерства); П – индекс степени противостояния угрозам и рискам; ПП – индекс остаточной опасности.

Анализ расчетных данных позволил выявить несколько показательных закономерностей:

- «Идеальный шторм» со знаком плюс: половина респондентов (8 из 16) смогли увести индекс ПП в отрицательную зону (от -0,06 до -0,46). Это эмпирически доказывает, что угрозы были успешно и с запасом отражены усилиями этих лидеров.
- Феномен абсолютного чемпиона (Кейс P13): респондент P13 продемонстрировал самую высокую эффективность противостояния ($ПП = -0,46$). При достаточно высоком внешнем давлении ($Д = 0,30$) он свел к минимуму внутренние риски ($В = 0,09$) и применил самый мощный арсенал защиты ($П = 0,84$).

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

- Опасность сверхвысокого давления (Кейс Р3): респондент столкнулся с самым агрессивным сопротивлением ($D=0,55$). Несмотря на сильную защиту ($\Pi=0,69$), давление спровоцировало сильный эффект избыточного лидерства ($B=0,32$). В итоге его индекс опасности оказался самым высоким в выборке ($\Pi\Pi=0,19$).
- Внутренние срывы «съедают» защиту (Кейс Р9): при низком внешнем давлении ($D=0,13$) и отличной защите ($\Pi=0,66$), респондент показал самый высокий уровень внутренних угроз ($B=0,38$). Если бы не сильная институциональная защита, проект мог бы рухнуть исключительно из-за внутренних срывов самого лидера.

Математическая модель доказала, что ключ к безопасности проекта лежит не столько в попытках снизить внешнее давление, сколько в системной защите (Π) и строгом контроле собственных эмоционально-управленческих реакций (B).

Интегральная оценка: рентабельность лидерства (РЛ)

Финальная оценка успешности проектов рассчитывалась через показатель Рентабельности лидерства: $РЛ=(K-\Pi\Pi)*100\%$, где K – индекс конструктивности (результативность проекта). Все 16 респондентов продемонстрировали положительную рентабельность (от 45% до 142%), что подтверждает базовое условие эффективности ($K>\Pi\Pi$) – см. таблицу 2.

Таблица 2.

Расчет рентабельности лидерства (РЛ): $(K - \Pi\Pi) * 100\%$.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
K	0,77	0,80	0,80	0,70	0,77	0,70	0,87	0,77	0,77	0,83	0,90	0,60	0,97	0,70	0,90	0,70
ΠΠ	-0,06	-0,16	0,19	0,01	0,06	0,17	0,04	-0,18	-0,15	-0,08	-0,24	0,15	-0,46	0,05	-0,09	0,11
РЛ	83%	96%	61%	69%	70%	53%	83%	95%	92%	92%	114%	45%	142%	65%	99%	59%

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Примечание: К – индекс конструктивности: результативность проекта; ПП – индекс остаточной опасности; РЛ – показатель рентабельности лидерства.

В выборке четко выделились три группы результативности:

1. Группа сверхэффективности ($РЛ > 100\%$): два руководителя (Р11 – 114%, Р13 – 142%). Их индекс опасности (ПП) ушел в глубокий минус, что математически добавило запас прочности системе. Они не только отразили атаки, но и улучшили саму среду, сделав ее более предсказуемой.
2. Группа высокой эффективности (РЛ от 80% до 100%): семь респондентов. Почти у всех участников этой группы индекс ПП имеет отрицательное значение. Созидательная энергия (К-индекс) была полностью конвертирована в чистый успех благодаря нейтрализации угроз.
3. Зона риска ($РЛ < 60\%$): три руководителя (Р12 – 45%, Р6 – 53%, Р16 – 59%). Эти респонденты завершили проекты с положительным, не скомпенсированным индексом опасности. Сопротивление среды и внутренние срывы поглотили значительную часть их созидательной энергии. Трансформация состоялась, но обошлась системе и руководителю высокой ценой.

Полученные результаты убедительно доказывают: успех реформатора измеряется не только принесенной пользой, но и «ценой» трансформации. Рентабельность лидерства возрастает только тогда, когда руководитель виртуозно управляет сопротивлением среды и собственным стрессом, не позволяя им разрушать достигнутые результаты.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ВЫВОДЫ

Полученные результаты позволяют рассматривать конструктивное лидерство не как линейно позитивный фактор организационного развития, а как диалектический феномен, эффективность которого определяется соотношением созидательного потенциала лидера, силы внешнего сопротивления и способности самого руководителя не перейти порог избыточности. Эмпирические данные подтверждают, что внешнее давление и внутренняя эрозия лидерства не являются автономными процессами. Напротив, между ними существует прямая положительная связь: чем интенсивнее сопротивление среды, тем выше вероятность того, что лидер начнет радикализировать собственное воздействие, переходя от конструктивной настойчивости к деструктивной гиперактивности.

В этом смысле результаты исследования согласуются с логикой системной динамики, согласно которой попытка усилить управляющее воздействие в сложной системе нередко вызывает не стабилизацию, а усиление сопротивления (Forrester, 1961; Meadows, 2008; Senge, 1990). Если на раннем этапе трансформации лидер сталкивается с блокировкой инициатив, скрытым саботажем, ресурсными ограничениями или репутационными атаками, у него возникает естественная управленческая реакция — компенсировать сопротивление ростом интенсивности действий. Однако, как показали результаты интервью и индексный анализ, именно в этой точке и возникает риск перехода в режим избыточного лидерства.

Таким образом, первая и вторая гипотезы исследования не просто подтверждаются по отдельности, а образуют единую причинно-следственную конструкцию. Первая гипотеза объясняет, почему лидер вынужден усиливать давление: внешняя среда реагирует на конструктивные изменения как на угрозу устоявшемуся порядку (Kotter, 1996; Jost, Banaji, 1994; Senge, 1990; Sidanius,

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Pratto, 1999). Вторая гипотеза объясняет, почему это усиление не всегда ведет к успеху: после определенного порога рост лидерской активности становится дисфункциональным и начинает разрушать адаптивную емкость системы (Pierce, Aguinis, 2013; Stouten et al., 2013; Vergauwe et al., 2017). В итоге возникает не линейная, а петлевая логика: сопротивление среды усиливает давление лидера, а давление лидера, превышающее предел организационной переносимости, усиливает сопротивление среды.

Именно на этой основе можно говорить о *петле акселерации деструктивного лидерства (ПАДЛ)* как о центральном объяснительном механизме исследуемого феномена. Ее логика может быть описана следующим образом:

- 1) лидер инициирует трансформацию;
- 2) система отвечает сопротивлением;
- 3) лидер интерпретирует сопротивление как недостаточность усилий;
- 4) усиливает контроль, темп и интенсивность вмешательства;
- 5) организация теряет устойчивость, сотрудники перегружаются, снижается самостоятельность и качество обратной связи;
- 6) результаты начинают ухудшаться;
- 7) лидер воспринимает это ухудшение как подтверждение необходимости еще более сильного нажима.

Такой цикл воспроизводит усиливающую обратную связь, при которой стремление «спасти» проект начинает само генерировать условия его дестабилизации. В этой логике особое значение приобретает не столько сам факт лидерской активности, сколько ее калибровка относительно адаптивной емкости системы.

Модель ПАДЛ представлена на рисунке 1.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

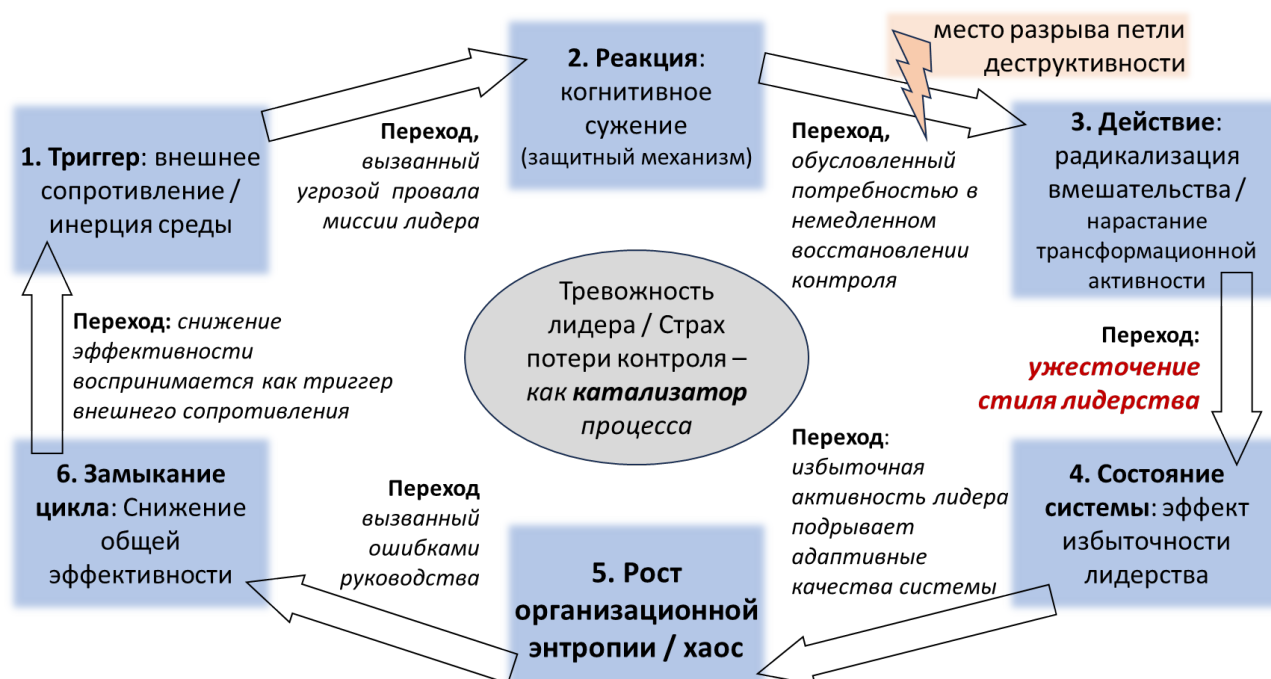


Рис. 1. Петля акселерации деструктивного лидерства

Полученные данные также позволяют уточнить содержание понятия «эффект избыточности лидерской активности». Речь идет не просто о высокой активности как таковой, а о превышении оптимума управленческого воздействия. Иными словами, лидер становится дисфункциональным не потому, что слишком вовлечен в дело, а потому что в условиях тревоги, давления и риска провала перестает различать границу между необходимой мобилизацией и разрушительной гиперкомпенсацией. В этом отношении результаты соотносятся с концепцией «слишком много хорошего», которая подчеркивает криволинейную природу связи между позитивными качествами и результативностью (Pierce, Aguinis, 2013). Эмпатия в избытке превращается в эмоциональное истощение и стирание границ, харизма – в зависимость команды от лидера, добросовестность – в микроменеджмент и токсичный

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

перфекционизм, а ценностная твердость – в морализаторство и авторитарный дрейф.

Особенно значимым представляется то, что исследование позволило зафиксировать не только внешние, но и внутренние механизмы деформации лидерства. Это принципиально отличает предложенную модель от традиционного объяснения неудач реформ исключительно через сопротивление среды. Если следовать только этой логике, лидер всегда оказывается «жертвой системы». Однако результаты интервью показывают более сложную картину: внешнее давление действительно является объективной угрозой, но оно становится разрушительным прежде всего тогда, когда активирует внутренние уязвимости лидера – истощение, тревожность, когнитивное сужение, стремление вернуть контроль любой ценой. Здесь результаты исследования согласуются с концепцией истощения Эго (Baumeister et al., 1998), а также с работами, показывающими, что под давлением времени, нагрузки и ответственности даже этичные и профессиональные руководители могут демонстрировать импульсивность, снижение эмпатии и жесткость (Bazerman, Tenbrunse, 2011; Keltner, 2016).

Важным итогом обсуждения является и то, что защитные механизмы лидера оказываются не менее значимыми, чем его конструктивные качества. Расчеты индекса остаточной опасности показали, что даже при высоком внешнем давлении успешность трансформации остается достижимой, если лидер умеет системно выстраивать коалиции, закреплять изменения в регламентах, перераспределять ответственность и не допускать гипертрофии собственных реакций. Следовательно, устойчивость конструктивного лидерства определяется не только личностной зрелостью, но и способностью к институциональному мышлению. Это хорошо соотносится с подходами, подчеркивающими важность перехода от харизматического или героического

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

лидерства к системному, в котором результат обеспечивается не личной незаменимостью, а архитектурой процессов и распределением субъектности (Адизес, 2010; Collins, 2001).

Отдельного внимания заслуживает вопрос о точке разрыва описанной петли. Теоретический и эмпирический анализ показывает, что эта точка находится между когнитивным сужением лидера и его переходом к радикализации управленческого давления. Именно здесь необходима рефлексивная пауза, позволяющая распознать, что проблема лежит уже не в дефиците усилий, а в риске их избытка. В практическом плане это означает необходимость развития у лидеров специальных метакомпетенций: способности отслеживать собственное состояние, различать сопротивление как нормальный системный ответ и не смешивать снижение темпа изменений с провалом проекта. Иначе говоря, в условиях трансформации лидер должен уметь не только ускорять систему, но и вовремя замедляться.

Таким образом, обсуждение результатов позволяет сделать более широкий теоретический вывод: конструктивность лидерства не является устойчивой характеристикой личности, существующей независимо от контекста. Она представляет собой динамический баланс между внешним сопротивлением, внутренней саморегуляцией и способностью лидера дозировать свое влияние. В этом заключается диалектика лидерского воздействия: лидер должен одновременно преодолевать инерцию среды и сдерживать собственную склонность к избыточному вмешательству. Если нарушается первый баланс, организация застревает в стагнации; если нарушается второй, лидер сам становится источником организационной энтропии.

Наконец, результаты исследования имеют и более широкое прикладное значение. Они указывают на необходимость пересмотра программ развития

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

лидерства, которые традиционно ориентированы на усиление лидерских качеств как таковых. Полученные данные показывают, что не менее важно развивать у руководителей навыки самокалибровки, управления пределами собственной активности, профилактики реактивной радикализации и построения систем защиты от сопротивления среды. Иначе программы развития рискуют воспроизводить иллюзию, что «больше лидерства» автоматически означает «лучше управление», тогда как в реальности избыточная лидерская активность может стать одним из главных факторов провала трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило деконструировать миф о безусловной пользе и линейной эффективности конструктивного лидерства в условиях организационных трансформаций. Установлено, что лидер, занимающийся активной оптимизацией, неизбежно нарушает сложившийся статус-кво, в результате чего организационная среда реагирует на него запуском своеобразной «иммунной реакции». Любая система неизбежно сопротивляется и атакует того, кто пытается ее трансформировать.

Обе выдвинутые гипотезы нашли свое полное эмпирическое и теоретическое подтверждение. Во-первых, доказано, что рост трансформационной активности лидера является предиктором эскалации внешнего давления, что обусловлено защитными механизмами системы и нарушением ролевых ожиданий. Во-вторых, подтверждено существование дисфункции избыточности лидерства: когда конструктивная активность становится чрезмерной, она начинает разрушать то, что призвана создавать. Парадоксально, но гиперактивный лидер, постоянно оптимизирующий процессы и чрезмерно опекающий команду, лишает группу субъектности,

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

провоцируя формирование выученной беспомощности и полную зависимость от энергии одного человека.

Главным теоретическим результатом работы стало обоснование диалектической взаимосвязи между внешним сопротивлением среды и внутренней эрозией лидера. Установлено, что существует прямая положительная корреляция между степенью сопротивления внешней среды и радикализацией методов управления лидера. Возрастание внешнего давления провоцирует руководителя переходить от конструктивных моделей к деструктивным, что, в свою очередь, еще больше усиливает системное сопротивление, формируя тем самым «петлю акселерации деструктивного лидерства».

Практическая значимость исследования заключается в необходимости смены управленческой парадигмы: от максимизации лидерских качеств к их тонкой оптимизации. Успех трансформации зависит не от силы «удара» лидера, а от точности его калибровки под текущее состояние и адаптивную емкость системы. Конструктивность лидерства – это баланс между настойчивостью в преодолении инерции среды и сдержанностью, необходимой для недопущения собственной избыточности. Системный подход позволяет руководителю не только отражать угрозы, но и доводить проект до успешного внедрения, опираясь на институциональную защиту и управление собой.

Перспективы дальнейшего изучения данной проблематики связаны с необходимостью расширения базы респондентов для подтверждения полученных результатов на более широкой выборке, включающей в себя необязательно успешных руководителей из разных сфер деятельности. Особый научный интерес в будущем представляет сравнение результатов трансформационных проектов, реализованных руководителями с различными

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

профилями лидерства (разными ведущими стилями), а также с разной степенью выраженности деструктивных лидерских черт.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010.

Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека. 5-е изд., стер. М.: Смысл, 2019.

Асмолов А. Психология достоинства: Искусство быть человеком. М.: Альпина Паблишер, 2025.

Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М. Преадаптация к неопределенности: непредсказуемые маршруты эволюции. М.: Акрополь, 2018.

Бендас Т.В. Гендерная психология лидерства: монография. Оренбург: ИПК ОГУ, 2000.

Беспалов Д.В. Теоретический анализ подходов к пониманию деструктивного лидерства в малых группах // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2013. № 89(05). С. 1464-1486.

Комаров В.В. «Темная» сторона лидерства: сравнительный анализ основных концепций исследования // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2024. Т. 9. № 4(36). С. 118-144. DOI: 10.38098/ipran.sep_2024_36_4_05.

Комаров В.В. Комплексная диагностика стилей организационного лидерства: учебно-методическое пособие. Самара: Поволжская научная корпорация. 2025.

Петровский В.А. Человек над ситуацией. М.: Смысл, 2010.

Baumeister R., Bratslavsky E., Muraven M., Tice D. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? // Journal of Personality and Social Psychology. 1998. V. 74 (5). P. 1252-1265. DOI: 10.1037/0022-3514.74.5.1252.

Bazerman M.H., Tenbrunse A.E. Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It. Princeton: Princeton University Press, 2011. DOI: 10.1515/9781400837991.

Berger J., Norman, R.Z., Balkwell J.W., Smith R.F. Status Inconsistency in Task Situations: A Test of Four Status Processing Principles // American Sociological Review, 1992. V. 57 (6). P. 843-855. DOI: 10.2307/2096127.

Cheong M., Spain S.M., Yammarino F.J., Yun S. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening // The Leadership Quarterly. 2016. V. 27 (4). P. 602-616. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.01.006.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

- Collins J.* Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve // Harvard Business Review. 2001. V. 79 (1). P. 66-76.
- Diebig M., Bormann K., Rowold J.* Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2016. V. 26(2). P. 1-16. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1250741.
- Eagly A.H., Karau S.J.* Role congruity theory of prejudice toward female leaders // Psychol Review. 2002. V. 109 (3). P. 573-598. DOI: 10.1037/0033-295x.109.3.573.
- Eisenbeiss S.A., Boerner S.* A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity // British Journal of Management. 2011. V. 24 (1). P. 1-15. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x.
- Feather N.T.* Attitudes towards the high achiever: The fall of the tall poppy // Australian Journal of Psychology. 1989. V. 41. P. 239-267. DOI: 10.1080/00049538908260088.
- Forrester J.W.* Industrial Dynamics. NY.: Productivity Press, 1961.
- Gunia B., Barnes C.M., Sah S.* The morality of larks and owls: Unethical behavior depends on chronotype as well as time of day // Psychological Science. 2014. V. 25 (12). P. 1-5. DOI:10.1177/0956797614541989.
- Harris K.J., Kacmar K.M., Zivnuska S.* An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and meaning of work as a moderator of the relationship // The Leadership Quarterly. 2007. V. 18 (3). P. 252-263. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.03.007.
- Hellman J.S.* Winners Take All: The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions // World Politics. 1998. V. 50. № 2. P. 203-234.
- Jost J.T., Banaji M.R.* The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness // British Journal of Social Psychology. 1994. V. 33 (1). P. 1-27. DOI: 10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x.
- Jost J.T., Banaji M., Nosek B.* A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo // Political Psychology. 2004. V. 25 (6). P. 881-919. DOI: 10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x.
- Jost J.T.* A Theory of System Justification. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2020. DOI: 10.2307/j.ctv13qfw6w.
- Judi J.* The tall poppy: how to grow to your full potential and keep your head. L.: Industrial Society, 1999.
- Keltner D.* The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence. N.Y.: Penguin Press, 2016.
- Kotter J.P.* Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

- Lee S., Cheong M., Kim M., Yun S.* Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance // *Group & Organization Management*. 2017. V. 42 (1). P. 11-38. DOI: 10.1177/1059601116646474.
- Lenski G.E.* Status crystallization: A non-vertical dimension of social status // *American sociological review*. 1954. V. 19 (4). P. 405-413.
- Malle B.F., Stallworth L.M., Sidanius J., Pratto F.* Social Dominance Orientation: A Personality Variable Predicting Social and Political Attitudes // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1994. V. 67 (4). P. 741-763. DOI: 10.1037//0022-3514.67.4.741.
- Maor D., Reich A., Yocarini L.* The People Power of Transformations. N.Y.: McKinsey & Company, 2017.
- Marques M.D., Feather N.T., Austin D.E.J., Sibley C.G.* Attitudes towards favoring the fall of Tall Poppies: The role of Social Dominance Orientation, Authoritarianism, Political Ideologies, and Self- Esteem // *The Journal of Social Psychology*. 2022. V. 162 (1). P. 640-653. DOI:10.1080/00224545.2021.1944034.
- Meadows D.* Thinking in Systems: A Primer. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008.
- Monin B., Miller D.T.* Moral credentials and the expression of prejudice // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2001. V. 81 (1). P. 33-43. DOI: 10.1037//0022-3514.81.1.33.
- Phong L.B.* How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital // *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2020. V. 12 (3/4). P. 205-222. DOI: 10.1108/APJBA-04-2020-0129.
- Phong L.B., Lei H.* Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support // *Journal of Knowledge Management*. 2019. V. 23 (2). P. 1-21. DOI: 10.1108/JKM-09-2018-0568.
- Pierce J., Aguinis H.* The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management // *Journal of Management*. 2013. V. 39 (2). P. 313-338. DOI: 10.1177/0149206311410060.
- Przeworski A.* Democracy and the market: political and economic reforms in Eastern Europe and Latin America. N.Y.: Cambridge University Press, 1991.
- Rudman L., Moss-Racusin C.A., Phelan J.E., Nauts S.* Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders // *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011. V. 48 (1). P. 165-179. DOI:10.1016/j.jesp.2011.10.008.
- Senge P.M.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. N.Y.; Sydney: Doubleday/Currency, 1990.
- Sidanius J., Pratto F.* Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression. N.Y.: Cambridge University Press, 1999.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Stouten J., van Dijke M., Mayer D.M., Cremer D.D. Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership // *The Leadership Quarterly*. 2013. V. 24 (5). P. 680-695. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.05.002.

Vergauwe J., Wille B., Hofmans J., Kaiser R.B., Fruyt F.D. The Too Little/Too Much Scale: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects // *Organizational Research Methods*. 2017. V. 20 (3). P. 518-544. DOI: 10.1177/1094428117706534.

Yam K.C., Klotz A.C., He W., Reynolds S.J. From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance // *Academy of Management Journal*. 2016. V. 60 (1). P. 373-396. DOI: 10.5465/amj.2014.0234.

BIBLIOGRAFICHESKIJ SPISOK

Adizes I. *Upravlyaya izmeneniyami*. SPb.: Piter, 2010.

Asmolov A.G. *Psihologiya lichnosti: kul'turno-istoricheskoe ponimanie razvitiya cheloveka*. 5-e izd., ster. M.: Smysl, 2019.

Asmolov A. *Psihologiya dostoinstva: Iskustvo byt' chelovekom*. M.: Al'pina Pablisher, 2025.

Asmolov A.G., SHekhter E.D., CHernorizov A.M. *Preadaptaciya k neopredelennosti: nepredskazuemye marshruty evolyucii*. M.: Akropol', 2018.

Bendas T.V. *Gendernaya psihologiya liderstva: monografiya*. Orenburg: IPK OGU, 2000.

Bespalov D.V. *Teoreticheskij analiz podhodov k ponimaniyu destruktivnogo liderstva v mal'nykh gruppah* // *Politematicheskij setevoy elektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2013. № 89(05). S. 1464-1486.

Komarov V.V. «Temnaya» storona liderstva: sravnitel'nyj analiz osnovnykh koncepcij issledovaniya // *Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Social'naya i ekonomicheskaya psihologiya*. 2024. T. 9. № 4(36). S. 118-144. DOI: 10.38098/ipran.sep_2024_36_4_05.

Komarov V.V. *Kompleksnaya diagnostika stilej organizacionnogo liderstva: uchebno-metodicheskoe posobie*. Samara: Povolzhskaya nauchnaya korporaciya. 2025.

Petrovskij V.A. *CHelovek nad situaciej*. M.: Smysl, 2010.

Baumeister R., Bratslavsky E., Muraven M., Tice D. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. V. 74 (5). P. 1252-1265. DOI: 10.1037/0022-3514.74.5.1252.

Bazerman M.H., Tenbrunse A.E. *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton: Princeton University Press, 2011. DOI: 10.1515/9781400837991.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

- Berger J., Norman, R.Z., Balkwell J.W., Smith R.F. Status Inconsistency in Task Situations: A Test of Four Status Processing Principles // *American Sociological Review*, 1992. V. 57 (6). P. 843-855. DOI: 10.2307/2096127.
- Cheong M., Spain S.M., Yammarino F.J., Yun S. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening // *The Leadership Quarterly*. 2016. V. 27 (4). R. 602-616. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.01.006.
- Collins J. Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve // *Harvard Business Review*. 2001. V. 79 (1). R. 66-76.
- Diebig M., Bormann K., Rowold J. Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2016. V. 26(2). R. 1-16. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1250741.
- Eagly A.H., Karau S.J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders // *Psychol Review*. 2002. V. 109 (3). P. 573-598. DOI: 10.1037/0033-295x.109.3.573.
- Eisenbeiss S.A., Boerner S. A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity // *British Journal of Management*. 2011. V. 24 (1). P. 1-15. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x.
- Feather N.T. Attitudes towards the high achiever: The fall of the tall poppy // *Australian Journal of Psychology*. 1989. V. 41. P. 239-267. DOI: 10.1080/00049538908260088.
- Forrester J.W. *Industrial Dynamics*. NY.: Productivity Press, 1961.
- Gunia B., Barnes C.M., Sah S. The morality of larks and owls: Unethical behavior depends on chronotype as well as time of day // *Psychological Science*. 2014. V. 25 (12). P. 1-5. DOI:10.1177/0956797614541989.
- Harris K.J., Kacmar K.M., Zivnuska S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and meaning of work as a moderator of the relationship // *The Leadership Quarterly*. 2007. V. 18 (3). R. 252-263. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.03.007.
- Hellman J.S. *Winners Take All: The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions* // *World Politics*. 1998. V. 50. № 2. R. 203-234.
- Jost J.T., Banaji M.R. The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness // *British Journal of Social Psychology*. 1994. V. 33 (1). R. 1-27. DOI: 10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x.
- Jost J.T., Banaji M., Nosek B. A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo // *Political Psychology*. 2004. V. 25 (6). R. 881-919. DOI: 10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x.
- Jost J.T. *A Theory of System Justification*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2020. DOI: 10.2307/j.ctv13qfw6w.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

- Judi J. The tall poppy: how to grow to your full potential and keep your head. L.: Industrial Society, 1999.
- Keltner D. The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence. N.Y.: Penguin Press, 2016.
- Kotter J.P. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- Lee S., Cheong M., Kim M., Yun S. Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance // Group & Organization Management. 2017. V. 42 (1). R. 11-38. DOI: 10.1177/1059601116646474.
- Lenski G.E. Status crystallization: A non-vertical dimension of social status // American sociological review. 1954. V. 19 (4). P. 405-413.
- Malle B.F., Stallworth L.M., Sidanius J., Pratto F. Social Dominance Orientation: A Personality Variable Predicting Social and Political Attitudes // Journal of Personality and Social Psychology. 1994. V. 67 (4). P. 741-763. DOI: 10.1037//0022-3514.67.4.741.
- Maor D., Reich A., Yocarini L. The People Power of Transformations. N.Y.: McKinsey & Company, 2017.
- Marques M.D., Feather N.T., Austin D.E.J., Sibley C.G. Attitudes towards favoring the fall of Tall Poppies: The role of Social Dominance Orientation, Authoritarianism, Political Ideologies, and Self- Esteem // The Journal of Social Psychology. 2022. V. 162 (1). P. 640-653. DOI:10.1080/00224545.2021.1944034.
- Meadows D. Thinking in Systems: A Primer. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008.
- Monin B., Miller D.T. Moral credentials and the expression of prejudice // Journal of Personality and Social Psychology. 2001. V. 81 (1). P. 33-43. DOI: 10.1037//0022-3514.81.1.33.
- Phong L.B. How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital // Asia-Pacific Journal of Business Administration. 2020. V. 12 (3/4). R. 205-222. DOI: 10.1108/APJBA-04-2020-0129.
- Phong L.B., Lei H. Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support // Journal of Knowledge Management. 2019. V. 23 (2). P. 1-21. DOI: 10.1108/JKM-09-2018-0568.
- Pierce J., Aguinis H. The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management // Journal of Management. 2013. V. 39 (2). R. 313-338. DOI: 10.1177/0149206311410060.
- Przeworski A. Democracy and the market: political and economic reforms in Eastern Europe and Latin America. N.Y.: Cambridge University Press, 1991.
- Rudman L., Moss-Racusin C.A., Phelan J.E., Nauts S. Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders // Journal of Experimental Social Psychology, 2011. V. 48 (1). P. 165-179. DOI:10.1016/j.jesp.2011.10.008.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. N.Y.; Sydney: Doubleday/Currency, 1990.

Sidanius J., Pratto F. Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression. N.Y.: Cambridge University Press, 1999.

Stouten J., van Dijke M., Mayer D.M., Cremer D.D. Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership // The Leadership Quarterly. 2013. V. 24 (5). R. 680-695. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.05.002.

Vergauwe J., Wille B., Hofmans J., Kaiser R.B., Fruyt F.D. The Too Little/Too Much Scale: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects // Organizational Research Methods. 2017. V. 20 (3). R. 518-544. DOI: 10.1177/1094428117706534.

Yam K.C., Klotz A.C., He W., Reynolds S.J. From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance // Academy of Management Journal. 2016. V. 60 (1). P. 373-396. DOI: 10.5465/amj.2014.0234.

В.В. Комаров

Диалектика лидерского воздействия: корреляция внешнего давления и эффекта избыточности лидерской активности

DIALECTICS OF LEADERSHIP IMPACT: CORRELATION OF EXTERNAL PRESSURE AND THE EFFECT OF EXCESS LEADERSHIP ACTIVITY

V.V. Komarov*

*Ph.D. (pedagogy), leading researcher, Samara Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration", 106, Novo-Sadovaya St., Bldg. 1, Samara, 443068, e-mail: komarov.snl@yandex.ru

Summary. The article is devoted to the analysis of the dialectics of leadership influence in the context of organizational transformations. The purpose of this work is to deconstruct the myth of the unconditional benefits of constructive leadership by identifying hidden exogenous (environmental pressure) and endogenous (redundancy effect) risks for the leader, the team, and the organization as a whole. The study is based on in-depth interviews with 16 senior and middle-level managers, as well as on the author's index-based mathematical model. This model evaluates the balance of power by calculating indices of external pressure, internal threats, and defense mechanisms, allowing for the quantification of residual danger and the calculation of the final «profitability of leadership». The article empirically substantiates a direct positive correlation between external environmental resistance and the internal erosion of a leader's effectiveness. The concept of the «destructive leadership acceleration loop» (PADL) is introduced, describing a self-reinforcing mechanism that transforms constructive perseverance into a system destabilization factor. It is proven that an increase in transformative activity inevitably provokes a defensive escalation of external pressure in the form of institutional resistance, sabotage, and reputational threats. In an attempt to overcome this systemic resistance, the leader faces cognitive narrowing and tends to exceed the threshold of optimal activity. This leads to the dysfunction of redundancy: micromanagement, learned helplessness of employees, emotional exhaustion, and a hidden authoritarian drift. It is concluded that a shift in the managerial paradigm is necessary: the success of reforms depends not on maximizing pressure on the system, but on the leader's fine reflexive self-calibration, the application of institutional protection mechanisms, and the preservation of the organization's adaptive capacity.

Keywords: constructive leadership, leadership in a changing environment, external pressure, resistance to change, excessive leadership activity, organizational transformation, destructive leadership, system dynamics, micromanagement, leader burnout, adaptive capacity of the organization.