

Психодинамика симбиотического лидерства CEO «Человек — ИИ»

Saxo Bank — датский инвестиционный онлайн-банк и брокер, специализирующийся на доступе частных и институциональных клиентов к мировым финансовым рынкам, — каждый год публикует «Outrageous Predictions»: список маловероятных, но теоретически возможных событий-провокаций. В обзоре на 2026 год одним из сценариев стало назначение ИИ-модели генеральным директором крупной корпорации из списка Fortune 500.

Важно подчеркнуть, что здесь речь идет, не про автономного ИИ-лидера. Их сценарий описывает «гибридную модель» — «human vision, AI execution» — в которой ИИ получает ограниченные полномочия в рамках строгих ограничений по капитальным расходам, ценообразованию, логистике и найму, а человеческий «CEO-of-record» сохраняет право подписи на все решения. Каждое решение проходит через систему «светофора»: зелёный — автоматическое исполнение, жёлтый — одобрение человека, красный — полное обсуждение с советом директоров, который сохраняет право вето.

Именно эта парная конструкция — ИИ-система как операционный исполнитель и человек как носитель видения, ценностей и эмоционального присутствия — и станет предметом моего анализа. Какова психодинамика такого тандема? Кто берёт на себя то, что ИИ принципиально не может? И что происходит с организацией, когда один из двух лидеров — «пуст»: обладает интеллектом, но не субъектностью?

Итак, что возможно предположить о свойствах CEO-ИИ, «бесформенность» — точнее способность принять любую форму, но не присвоившую ни одной, наделённый способностью обрабатывать бесконечное множество вариантов, но на основании чего делается «выбор»? Наполненный чужими и непрозрачными ценностями, у CEO-ИИ нет устойчивой идентичности — есть микс заимствованных идентичностей, переключающихся в зависимости от контекста, нет присвоенных ценностей — есть закреплённые ценности без эмоционального восприятия, нет эмоций — есть имитация эмоционального языка, за которой стоит вычислительная функция и функция наблюдения. Можно ли предположить, что его «я» растворено в роли. Он отождествлён с

функцией, мыслит в координатах задач, подстраивается под контекст — но не имеет «собственной позиции».

Такую сущность можно попробовать описать через феномен «алекситимии» — термин, сконструированный из греческого и буквально означающий «отсутствие слов для чувств». Манфред Кетс де Врис (Manfred Kets de Vries) в своей работе «Alexithymia in Organizational Life: The Organization Man Revisited» (1989) проводит параллель между предрасположенности личности к алекситимии (устойчивому нарушению способности идентифицировать, выражать и описывать собственные эмоции) и «организационным человеком». Кетс де Врис описывает таких людей как суперадаптивными — но за фасадом обнаруживается «стерильность воображения и монотонность идей». Его контакты с другими деперсонализированы и механистичны; привязанность к процедурам, правилам и регламентам становится его единственным языком.

Итак «СЕО -ИИ»: сущность, которая может говорить о ценностях, но не способна их переживать; которая занимает позицию, но не наполняет её собой.

Любое взаимодействие в организации — это не просто обмен информацией между должностями. Это встреча двух психических миров: каждый участник приходит с набором интернализованных знаний, чувств и бессознательных ожиданий, которые он сравнивает с тем, что видит, и тем, что чувствует. В психике каждого разворачиваются скрытые процессы, позволяющие не только осмыслять мир, но и справляться с невыносимыми мыслями и чувствами.

Для каждой стороны отношений существует «Я» и «не-Я» и это связано с идеей внутренних психологических границ и процессом дифференциации себя от другого человека. Это разграничение — фундамент идентичности: описывая «кто я», мы одновременно проводим границу с тем, чем не являемся. Но личность — не статичная конструкция: она формируется и постоянно переформируется в контексте взаимодействия с другими, соединённая мышлением и эмоциями прошлого и настоящего, психологического и социального.

В этом взаимодействии обе стороны ведут «постоянные незримый диалог»: каждый бессознательно старается навязать другому свой образ второго участника и одновременно убедиться, что образ его самого, сложившийся у другого, соответствует его собственному представлению о себе. Когда два ряда образов достаточно хорошо совпадают, возникает чувство стабильности и защищённости.

Что происходит, когда «не-Я» — это ИИ-система в паре с человеческим СЕО? Когда один из двух лидеров – непредсказуемо окрашен?

Интуитивно кажется: если один из лидеров «зал зеркал», проецировать некуда. Однако психоаналитическая логика работает прямо противоположно.

Так в психоаналитической работе аналитик создаёт нейтральное, ненавязчивое присутствие — и именно это порождает «перенос»: пациент неизбежно заполняет эту нейтральность своими фантазиями, страхами и желаниями. Чем меньше реальной обратной связи даёт объект, тем мощнее проективный процесс. Однако ИИ — это случай, где «пустота» не является терапевтической позицией, а является «буквальным отсутствием субъекта».

ИИ-СЕО воспроизводит ситуацию «пустого экрана» — но «без терапевтического контейнера и без намерения». Эта эмоциональная пустота становится магнитом для проекций всей организации: каждый сотрудник, каждая группа наделяет его теми качествами, которые соответствуют их собственному внутреннему миру. Одни идеализируют его, перенося на него образ всемогущего родителя: «он о нас позаботится, что бы ни случилось, и всё будет хорошо». Другие, не получая эмоционального отклика, воспринимают его как холодного, безразличного, враждебного — и мышление становится чёрно-белым, запускается «расщепление».

В случае ИИ-СЕО этот механизм приобретает особое качество: является пустым контейнером чужих проекций, не способным ни принять их, ни переработать, ни вернуть в осмысленной форме. Проекции повисают в пустоте. Перенос не встречает контрпереноса. Организация оказывается в ситуации, где образ «другой» размыт и нечеток. Такая ситуация может вызвать жуткие ассоциации подобные тем, что возникают при просмотре размытых или аморфных изображений.

Базовая структура власти — это иерархические отношения, которые реконструируют в какой-то степени «первичные отношения со значимым объектом». Как ребёнок искал помощь у матери или отца, так и сотрудник ожидает от руководителя поддержки, защиты, направления.

Возможно предположить, что лидер с устойчивой идентичностью — даже авторитарный, даже жёсткий — даёт подчинённым нечто, на что можно «опереться или от чего оттолкнуться. Он создаёт границу: «это он, а это я». С «пустым» лидером граница размывается. Фигура власти формально присутствует, но эмоционально отсутствует. Подчинённые проецируют на неё образы своих ранних объектов — но при столкновении с реальностью обнаруживают, что другая сторона «не способна принять в себя чувства, адресованные ей».

Именно здесь возникает вопрос о «роли человеческого CEO-of-record» в парной модели Saxo Bank. Способен ли он восполнить этот дефицит?

Как подчёркивает Ларри Хиршхорн в работе «Anxiety & the New Order» (1997), успех постиндустриальных организаций напрямую зависит от того, каким образом они как целое контейнируют тревогу. В отличие от бюрократических структур, где тревогу подавляли жёсткие иерархии, «новый порядок» требует создания социальных защит — систем отношений, которые позволяют людям работать с неопределённостью, не впадая в параноидно-шизоидные защиты. Важно отметить, что лидер здесь не единственный контейнер, а часть система, которая должна обеспечивать как рациональную ясность первичной задачи, так и эмоциональное пространство для её выполнения (Hirschhorn, 1999). Если эта система не контейнирует тревогу, возникает первичный риск — страх выбора неверной задачи, парализующий организацию. Это не означает, что лидер обязан быть совершенным — но обязан быть «эмоционально присутствующим». Возвращаемся к идеям Дональда Винникотта (Donald Winnicott), мать не обязана быть идеальной — она должна быть «достаточно хорошей»: достаточно отзывчивой, чтобы ребёнок мог безопасно переживать фрустрацию и постепенно обретать самостоятельность.

Переносим эту модель в организационный контекст: организация нуждается в руководителе, который создаёт «достаточно хорошее» пространство, где

тревога контейнируется, а не подавляется. В противном случае это как быть одиноким в толпе: физическое присутствие есть, а психического контакта нет.

Возможно предположить что ИИ-система, через интеллектуализацию может частично выполнять функцию контейнирования, например показывая свою логику рассуждений, но такой подход подходит не всем и не для всех задач. Это не вопрос технологического развития — это вопрос природы субъектности.

Предполагая главный риск парной модели управления «humanGilmore) «execution», интересно обратить внимание на статью Джеймса Кранца (James Krantz) и Томаса Гилмора (Thomas Gilmore) «The Splitting of Leadership and Management as a Social Defense», в которой авторы говорят, что «расщепление лидерства (видение, миссия, стратегия) и менеджмента (инструменты, процедуры, контроль) — это не просто функциональная специализация, а социальная защита» от тревоги, связанной с необходимостью глубоких изменений.

Кранц и Гилмор описали два варианта этого расщепления:

1. «Менеджеризм» — культ инструментов и техник, где средства управления превращаются в самоцель, а вопросы миссии и цели вытесняются.
2. «Героизм» — культ харизматического лидера, где визионерство идеализируется, а «административная машина» обесценивается.

Идеализация одного аспекта управленческого процесса и обесценивание другого препятствуют интеграции видения и механизмов его достижения, что необходимо для работы в контексте общей миссии. Разделение же лидерства и управления может быть консервативным: отделяя новую идею от средств её реализации, организации ограничивают свои возможности.

Разделение ролей создаёт опасную ситуацию и ставит организацию под риск, хотя это может не ощущаться сразу, тем самым «капсулирует» и «сдерживает» креативные инновационные идеи, можно сказать, что

«разрывается связь между идеями и средствами их реализации», и организация утрачивает способность к интеграции.

И тогда можно выделить следующую проблематику в модели «ИИ-СЕО + человеческий CEO-of-record»: «ИИ — чистый менеджмент» (оптимизация, вычисление, исполнение), «человек — чистое лидерство» (видение, ценности, эмоциональное присутствие). В терминологии Кранца, если эта пара «не интегрирована» — если между ними нет подлинного психического обмена, а есть лишь формальная процедура «светофора», — организация неизбежно скатывается в одну из двух защитных идеологий.

Парадоксально то, что «ИИ» по определению не способен к «взаимному уважению» — он не субъект, способный уважать или авторизовать. Вся тяжесть интеграции ложится на человеческого партнёра. А это означает, что «CEO-of-record» — не просто подпись на документах, а центральная фигура, удерживающая организацию от расщепления.

Если человеческий CEO-of-record «действительно присутствует» — если он способен выйти к команде, назвать боль, контейнировать злость, объяснить логику решения на языке человеческих ценностей, — тогда пара «ИИ + человек» возможно может функционировать. ИИ обеспечивает аналитическую точность; человек — эмоциональную правду.

Но если CEO-of-record — формальная фигура, чья единственная функция — подписывать решения ИИ, — тогда нет психического пространства, в котором можно безопасно переживать боль и искать выход.

Было бы упрощением полагать, что вся тяжесть контейнирования лежит исключительно на фигуре лидера. Организации обладают собственными механизмами компенсации:

- «Неформальное лидерство»: при «пустом» или слабом формальном лидере часть контейнирующей функции берёт на себя средний менеджмент. Хиршхорн описывает «тайные коалиции» как устойчивые неформальные отношения, часто воспроизводящие семейную динамику, которые направляют рабочую тревогу в знакомые рамки.

- «Организационная культура как контейнер»: Джим Кранц (Jim Krantz), описывал, что «элементы организации, существующие независимо от её членов» — структуры, политики, процедуры — могут выполнять holding-функцию, укрепляя индивидуальные защиты от примитивных тревог, стимулируемых рабочим процессом.

- «Рабочая группа» — рациональный, задачно-ориентированный аспект группового функционирования — «всегда сосуществует» с базовыми допущениями. Даже в условиях мощного регрессивного давления часть организации способна удерживать связь с реальностью.

Эти механизмы не устраняют проблему, но показывают: «организация — живая система», способная к саморегуляции. Вопрос в том, насколько гибридная модель «ИИ + человек» «поддерживает или подавляет» эти компенсаторные ресурсы.

Возможно предположить следующую гипотезу, что «парная модель «ИИ + человек» структурно дефектна: она конструирует расщепление как исходное организационное состояние. Она может быть жизнеспособной, но лишь при условии, что человеческий партнёр осознанно берёт на себя эмоциональную функцию лидерства» — не как побочную обязанность, а как центральную задачу.

Лидерство — это прежде всего эмоциональная функция, а не набор компетенций. Без способности чувствовать, контейнировать и возвращать смысл — нет ни доверия, ни рабочей группы, ни организации как живой системы. ИИ способен обеспечить точность исполнения; но только человек способен придать этому исполнению «значение».

С учетом вышеизложенного, возможно предположить итоговые риски:

- Сценарий 1: «менеджериализм» - где возникнет культ данных, но при полном эмоциональном контакте и живого диалога спровоцирует выгорание, отсутствие креативности, вовлеченности, способности идти на риск.

-Сценарий 2: «Героизм CEO-of-record» - так как вся тревога стекалась к одному человеку, тогда возможно предположить возможный коллапс при его уходе.

- Сценарий 3: «Параноидальные фантазии» - здесь ИИ выступает как «всемогущий контроллер» порождая культуру страха.

Литература

- Bion, W.R. (1961). **Experiences in Groups and Other Papers**. London: Tavistock Publications.
- Hirschhorn, L. (1988). **The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life**. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (1989). Alexithymia in Organizational Life: The Organization Man Revisited. **Human Relations**, 42(12).
- Krantz, J. & Gilmore, T.N. (1990). The Splitting of Leadership and Management as a Social Defense. **Human Relations**, 43(2).
- Krantz, J. (2010). Social Defences and Twenty-First Century Organizations. **British Journal of Psychotherapy**, 26(2).
- Menzies Lyth, I. (1961). The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety. **Human Relations**, 13.
- Musil, R. (1930–1943). **Der Mann ohne Eigenschaften** (*Человек без свойств*).
- Winnicott, D.W. (1960). The Theory of the Parent-Infant Relationship. **International Journal of Psycho-Analysis**, 41.
- Winnicott, D.W. (1965). **The Maturation Processes and the Facilitating Environment**. London: Hogarth Press.
- Saxo Bank. (2025). **Outrageous Predictions 2026: A Fortune 500 Company Names an AI Model as CEO**. saxo.com.