

О.В. Евтихов

**ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ:  
СПЕЦИФИКА, СОДЕРЖАНИЕ  
И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ**

Монография

УДК 159.9  
ББК 88.4  
Е 27

Рецензенты: Б.И. Хасан – доктор психологических наук, профессор (Сибирский федеральный университет, г.Красноярск) ;  
А.П.Арышева – кандидат психологических наук, доцент (Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, г.Красноярск)

**Евтихов, О.В.**

Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О.В. Евтихов. – Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с. – ISBN 978-5-7889-0186-2.

Монография посвящена проблеме развития лидерского потенциала руководителя в контексте повышения эффективности его профессиональной деятельности как организационного лидера: последовательно рассмотрены зарубежные и отечественные научные разработки теории лидерства, анализируются структурные компоненты лидерского потенциала, описана авторская социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя.

Исследование адресовано психологам, педагогам и руководителям.

ISBN 978-5-7889-0186-2

© О.В. Евтихов, 2011.  
© Сибирский юридический институт МВД России, 2011.

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Проблема организационного лидерства в контексте управленческой деятельности руководителя</b>	
1.1. Общие представления о лидерстве .....	8
1.2. Специфика организационного лидерства .....	19
1.3. Требования, предъявляемые к организационному ли- дерству в современных социально-экономических условиях .....	29
<b>Глава 2. Современное состояние развития теории организационного лидерства в зарубежных и отечественных социальных науках</b>	
2.1. Эволюция теории лидерства в зарубежных социальных науках в XX в. ....	41
2.2. Современные и перспективные направления исследо- вания организационного лидерства .....	57
2.3. Специфика и направления прикладных отечественных исследований лидерства последней четверти XX века .....	79
<b>Глава 3. Анализ лидерского потенциала организационного лидера</b>	
3.1. Определение понятия и описание структурной соци- ально-когнитивной модели лидерского потенциала орга- низационного лидера .....	96
3.2. Я-концепция организационного лидера как компонент социально-когнитивной модели его лидерского потен- циала .....	105
3.3. Анализ лидерских качеств организационного лидера как компонента социально-когнитивной модели его лидер- ского потенциала .....	134
3.4. Принципы управления как составляющие профессио- нально-управленческого мировоззрения организационного лидера .....	149
3.5. Имидж лидера как когнитивный образ, формируемый в восприятии последователей .....	180

<b>Глава 4. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя как организационного лидера</b>	
4.1. Обоснование основных направлений социально- психологической работы по формированию структурных компонентов лидерского потенциала организационного лидера.....	198
4.2. Социально-психологическая модель развития лидер- ского потенциала руководителя .....	218
4.3. Концептуальная модель, принципы и условия эффек- тивности профессионально-психологического тренинга развития лидерских качеств организационного лидера.....	232
<b>Заключение .....</b>	<b>248</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>250</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>262</b>

## ВВЕДЕНИЕ

---

Несмотря на то что феномен лидерства привлекал внимание исследователей на протяжении всего XX в., проблема лидерства сохраняет актуальность и в настоящее время. В современной научной литературе достаточно подробно описаны роли, задачи и функции как лидера, так и управляющего (менеджера). В самом общем виде основные задачи лидера традиционно определяются как постановка социально привлекательной для последователей цели и ведение их к ней, а управляющего – как рациональная организация деятельности подчиненных по достижению поставленной цели. В. Беннис и Б. Нанус метафорически иллюстрируют эту мысль следующим образом: лидерство – это определение дороги, а менеджмент – это движение по дороге. Или менеджмент – это наука о том, как делать правильно, а лидерство – как делать правильное.<sup>1</sup>

Указанное противоречие в ролях и задачах лидера и руководителя как менеджера отмечается многими исследователями. Сложность в том, что управленческая практика не позволяет рассматривать организационное лидерство лишь как роль первого руководителя организации, оставляя нижестоящим руководителям лишь административно-обеспечивающие роли. В современных условиях требования, предъявляемые к руководителю, не только распространяются на выполнение им традиционных управленческих функций (планирование, организация, стимулирование и контроль), но и обязывают к осуществлению лидерских функций (эмоционально-регулятивной, нормообра-

---

<sup>1</sup> Bennis W., Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. N.Y.: Harper&Collins, 1985.

зующей, мировоззренческо-формирующей и т.п.), исполнение которых сложно, а порой и невозможно обеспечить исключительно административными средствами. Практика показывает, что руководитель, являющийся лидером для подчиненных, пользующийся уважением и авторитетом и выступающий для них образцом поведения и профессиональных ценностей, способен конструктивно влиять на социально-психологическую атмосферу в коллективе и формировать желательные профессиональные и морально-этические нормы поведения сотрудников. К тому же только в лидерской роли руководителю удастся выступать агентом изменений и преобразований. Управление на основе лидерства позволяет сформировать у сотрудников видение будущего и задать фокус приложения сил, создать необходимый уровень энергии и мобилизации сотрудников и условия, в которых сотрудники хотят быть частью профессиональной системы (культуры), а не просто работать на эту систему.

Иными словами, если регулярный менеджмент позволяет добиться эффективности профессиональной деятельности в краткосрочной перспективе, то только организационное лидерство обеспечивает эффективность управленческой деятельности в кризисных ситуациях. И требование быть лидером в настоящее время адресовано не только к руководителям высшего управленческого уровня. На каждом структурно-управленческом уровне возникают свои ситуации вызова и неопределенности, требующие от руководителей лидерской состоятельности.

Однако, несмотря на значительное количество теоретических разработок в области лидерства, проблема организационного лидерства в настоящее время разработана в недостаточной степени. Необходимы уточнение понятия «организационное лидерство», анализ содержания лидерского потенциала руководителя и возможностей его развития, что во многом определило предмет данного исследования, цель которого – выявление специфики проявления организационного лидерства в управленческой деятельно-

сти руководителя и разработка социально-психологической модели повышения (развития) лидерского потенциала руководителя как организационного лидера. Достижение цели осуществлялось путем решения следующих основных задач:

- проанализировать проблему организационного лидерства в контексте управленческой деятельности руководителя;

- обобщить и систематизировать научные представления зарубежной и отечественной психологии о сущности организационного лидерства;

- изучить компоненты и описать структурную модель лидерского потенциала организационного лидера;

- проанализировать возможности разработки социально-психологической модели развития лидерского потенциала руководителя как организационного лидера.

Структура монографии отражает последовательность решаемых задач. В приложении приведены некоторые методические материалы, полезные, на наш взгляд, для использования в рамках повышения лидерского потенциала руководителей как организационных лидеров.

# ГЛАВА 1

## ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

---

### 1.1. Общие представления о лидерстве

Прежде чем рассматривать проблему лидерского потенциала руководителя полезно прояснить общие представления о феномене лидерства. Слова «лидер» (англ. leader) и «лидерство» (англ. leadership) английского происхождения и образованы от англосаксонского корня lead («дорога, путь»), как и глагол «leaden» – «путешествовать, идти». Будучи мореплавателями, англосаксы использовали это название и для обозначения курса судна (англ. ship) в море. Таким образом, лидерами назывались люди (или судна), которые прокладывали, показывали путь.<sup>1</sup> В настоящее время в обыденном языке под лидером понимаются: а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности; б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов; в) корабль, возглавляющий группу судов, и т.п. Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. Так, в социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т.п. В качестве организационного лидера

---

<sup>1</sup> Адаир Д. Психология лидерства / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Эксмо, 2005. С. 63–64.

признается член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Он наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности.

Несмотря на то что научно-эмпирические исследования лидерства проводились в течение всего XX в., до настоящего времени не только не существует однозначного определения понятия «лидерство», но и различаются представления о природе и сущности этого феномена. В кратком психологическом словаре лидер (англ. leader – ведущий) определяется как «член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе»<sup>1</sup>, а лидерство – как «отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе»<sup>2</sup>.

Ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Например, Б.М. Басс рассматривает лидерство как позитивное влияние. Так, в случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена группы «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если «Б» действительно изменил поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то это можно назвать эффективным лидерством.<sup>3</sup>

Подходом, развивающим понимание лидерства как умения оказывать воздействие на других, является рассмотрение данного феномена как производного от власти.

---

<sup>1</sup> Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В Петровского, М.Г. Ярошевского. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С.185.

<sup>2</sup> Там же. С. 186.

<sup>3</sup> Bass B. M. Leadership, psychology and organizational behavior. N.Y., 1960.

Определение лидерству в данном ключе дает Ж. Блондель. Согласно его представлениям, лидерство и по сути, и по форме есть феномен власти. Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся «на вершине», заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать.<sup>1</sup>

Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства. Власть имеется в руках любого руководителя, вне зависимости от того, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и быть лидером в организации – не одно и то же.

Предпринимались попытки определить лидерство, рассматривая его через отделение от позиции официального руководителя. Примером является классическое отечественное определение Б.Д. Парыгина, согласно которому лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя.<sup>2</sup>

На наш взгляд, подобный подход к пониманию лидерства оправдан при рассмотрении неформальных групп, однако запутывает при изучении организационного лидерства. Во многих случаях реальное лидерское поведение руководителя в организации неотделимо от исполнения им должностных функций. Формальное и неформальное положение руководителя в коллективе взаимосвязаны и оказывают взаимодополняющее влияние друг на друга.

Часто лидерство рассматривается как противоположность принуждению и представляется в виде умения побуждать, а не принуждать к определенным действиям. При этом вместо силы и принуждения в случае лидерства часто рассматриваются побуждение и воодушевление. Однако

---

<sup>1</sup> Блондель Ж. Политическое лидерство : Путь к всеобъемлющему анализу / пер. с англ. Г.М. Квашнина. М.: Российская академия управления, 1992. С.3.

<sup>2</sup> Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971.

такое разграничение имеет смысл только с точки зрения идеального лидерства. В действительности авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях.

Перечисление определений лидерства можно продолжать долго. Однако чем длиннее становится этот список, тем меньше в нем смысла. В 1974 г. Р. Стогдилл в книге «Справочник по лидерству»<sup>1</sup> сгруппировал основные представления о лидерстве в соответствии с 11-ю ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена на протяжении XX в. На наш взгляд, как наиболее значимые концепции лидерства в контексте рассматриваемой проблемы в классификации Р. Стогдилла можно выделить следующие.

*Лидерство как проявление личностных черт.* Основная идея этого подхода состоит в том, что лидер является таковым благодаря обладанию определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. Так, В. Бингэм<sup>2</sup> представлял лидера как индивида, вобравшего в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств. О. Тид<sup>3</sup> определял лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи.

*Лидерство как искусство достижения согласия.* В данной концепции под лидерством понимается способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество. Определенный акцент делается на присущее эффективно-му лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. Б. Мур<sup>4</sup>, например, определял

---

<sup>1</sup> Stogdill R. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974.

<sup>2</sup> Bingham W. Leadership // the Psychological Foundation of Management. N.Y., 1927.

<sup>3</sup> Tead O. The Technique of Creative Leadership // Human Nature and Management. N.Y., 1929.

<sup>4</sup> Moore B. The May Conference on Leadership // Personal Journal. 1927. №6.

лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения встречаются у Ф. Филиппа, У. Бенниса, Ф. Оллпорта и др.

*Лидерство как инструмент достижения цели и результата.* Здесь лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. Согласно Р. Кэттелу<sup>1</sup>, лидерство может быть определено на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей цели группы. К. Дэвис<sup>2</sup> представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее движение к определенному результату. Таким образом, в этом подходе признается инструментальная ценность лидера в качестве средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата.

*Лидерство как результат группового взаимодействия.* В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. По мнению П. Друкера<sup>3</sup>, последовательство появляется в результате завоевания лидером доверия у других членов группы, а успех лидерства определяется готовностью последователей идти за лидером. По утверждению С. Браун<sup>4</sup>, не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей.

---

<sup>1</sup> Cattell R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality // Human Relations. 1951. №4.

<sup>2</sup> Davis K. Human Relations at Work. N.Y., 1962.

<sup>3</sup> Drucker P. Thomas Watson's Principles of Modern Management // Esquire 100., 1983. №69.

<sup>4</sup> Browne C. The Study of Executive Leadership in Business II // Journal of Applied Psychology 34. 1950. №1.

*Лидерство как умение убеждать.* Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения и поощрения. Например, С. Шенк<sup>1</sup> подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения.

*Лидерство как осуществление влияния.* В данной концепции лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности. Согласно этой концепции лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию, социальные институты или на общество в целом (если речь идет о политическом лидерстве). Так, по определению Р. Стогдилла<sup>2</sup>, лидерство – это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Согласно Ф. Хейману<sup>3</sup>, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата.

Позже Е.В. Кудряшова<sup>4</sup> в результате анализа современной литературы расширила классификацию Р. Стогдилла, выделив ряд дополнительных моделей рассмотрения лидерства, наиболее значимыми из которых в контексте анализируемой проблемы, на наш взгляд, являются следующие.

*Лидерство как видение перспективы.* Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, развивает и определяет деятельность своей

---

<sup>1</sup> Schenk C. Leadership // Infantry Journal. 1928. №33.

<sup>2</sup> Stogdill R. Leadership, Membership and Organization // Psychological Bulletin. 1950. №47.

<sup>3</sup> Haiman F. Group Leadership and Democratic Action. Boston, 1951.

<sup>4</sup> Кудряшова Е.В. Лидерство как предмет социально-философского анализа : дис. ... докт. филос. наук. М. 1996. С. 80–83.

группы. Так, еще в 1929 г. У. Коули<sup>1</sup> отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, согласно которой он вместе с группой движется к намеченной цели. За лидером следуют последователи только тогда, когда он сам знает, куда идти, устремлен в будущее, видит перспективу, имеет заманчивые для последователей планы и знание, как их реализовать.

*Лидерство как следование особым ценностям.* Соответствие лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям – основа авторитета, являющегося, в свою очередь, определяющим лидерство фактором. Как отмечает Е.В. Кудряшова, для успешного руководства лидеру недостаточно принять и стать носителем ценностей той группы, которая идет за ним. Он (особенно если это организационный или политический лидер) должен придерживаться того, что в современном американском мире получило название «politically correct» (буквально «правильное (политически корректное) поведение»)<sup>2</sup>. Ценностный подход к лидерству стал наиболее популярен в последние десятилетия и лег в основу ценностных теорий.

Вышеприведенная классификация показывает, насколько широко представления различных исследователей о сущности и природе лидерства. До настоящего времени авторам не удалось найти однозначного определения феномена лидерства, удовлетворяющего всех исследователей. Каждая из представленных выше моделей понимания открывает лишь одну из граней природы этого феномена. По мнению Е.В. Кудряшовой<sup>3</sup>, хронологически появление определенных представлений совпадает с развитием тех или иных теорий лидерства. Так, вначале личность лидера рассматривалась в качестве центра групповых процессов и как проявление личностных черт. Затем в рамках изучения поведенческого аспекта лидерства многие авторы опреде-

---

<sup>1</sup> Cowley W. Three Distinction in Study of Leadership // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1929. №3.

<sup>2</sup> Кудряшова Е.В. Указ раб. С. 84.

<sup>3</sup> Там же. С. 85.

ляли его как искусство достижения согласия, целей и решения задач или как действие и поведение. Далее, на этапе, ориентированном на развитие теорий, изучающих контекст лидерства, наиболее популярными были определения, связанные с умением убеждать, инициированием структуры и дифференциацией ролей. Можно утверждать, что, выделяя те или иные аспекты лидерства, ученые преследовали различные цели, например определение объекта наблюдения для эмпирических исследований в малых группах, формы практики; обеспечение теоретического развития данной проблемы и др. В результате сложилась парадоксальная ситуация: с одной стороны, разработанные в социальной науке теории лидерства в совокупности, казалось бы, охватывают все стороны феномена лидерства, а с другой – имеющиеся разрозненные и неоднородные элементы его понимания не удается сложить в целостное представление.

Для того чтобы сформировать интегральное представление о лидерстве, необходимо выделить общие сущностные характеристики этого феномена, которые позволят определять в каждом конкретном случае, идет речь о лидерстве или нет.

На основе анализа различных представлений о лидерстве и изначального понимания сущности термина «лидерство» в нашем исследовании в качестве основных сущностных характеристик этого феномена мы будем использовать следующие.

*1. Лидером является тот, кто имеет последователей.* Это первое, что можно утверждать с уверенностью. Именно наличие последователей отличает лидеров от нелидеров. За лидером следуют преданные ему ведомые (последователи). У нелидеров таких нет. Никто не становится лидером прежде, чем обретает последователей. Как отмечает У. Бланк, последователи – это тот элемент, который лежит в основе лидерства, и именно его наличие дает человеку право считаться лидером. Каждый лидер становится тако-

вым только тогда, когда обретает последователей. Именно последователи «делают» лидера.<sup>1</sup>

2. *Лидерство формируется и проявляется в сфере взаимодействия.* Этот тезис является производным от первого. Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а, скорее, является продуктом отношений между лидером и людьми, идущими за ним. В итоге последователи замечают именно действия и поступки лидера и на этой основе формируют свое восприятие лидера. Поэтому лидерство лучше рассматривать как сферу взаимодействия. Лидерство – не столько личностный, сколько межличностный феномен. Не сильный разум делает лидера, а последовавшие за ним люди. Исходя из этого, важная задача лидера состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми.

3. *Лидерство основано на авторитете.* В основе авторитета лежат качества, имеющие высокую ценность для членов конкретной группы. Наличие этих качеств у лидера предопределяет лояльность последователей к его поступкам, приверженность и доверие к его решениям, которые он может принимать самостоятельно, не советуясь с группой. В этом значении понятие «авторитет» в большей степени характеризует лидера, но далеко не всегда руководителя. Авторитетом может обладать индивид, не наделенный формальными полномочиями, но обладающий высокой степенью значимости для окружающих. Авторитет имеет психологическую природу и формируется на основе общей заинтересованности подчиненных в руководителе и их убежденности в его особых (как минимум необходимых для них) способностях. Таким образом, понятие «авторитет» является важным ресурсом лидера, хотя не всегда соотносится с понятием «формальная власть». При этом должностной авторитет не является самодостаточным и устойчивым, если не подкрепляется другими компонентами (деловым или моральным).

---

<sup>1</sup> Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. N.Y.: AMACOM, 1995. P 11.

4. *Лидерство основано на неформальном влиянии лидера.* Этот тезис во многом соотносится с предыдущим. Обладая авторитетом, лидер обладает и влиянием на последователей, но этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). Он не может быть основан только на позиции должностования, соблюдения уставов и должностных инструкций. Нельзя заставить других следовать за лидером. Это возможно в случае формального руководства, но не лидерства. В отличие от руководителя, лидер не приказывает, а предлагает. И последователь, даже если он и находится в отношениях субординации с руководителем-лидером, поддается влиянию и осуществляет поручение не потому, что обязан, а потому, что ему хочется так поступить в данном конкретном случае. Хотя, конечно же, процессы лидерства и руководства взаимосвязаны.

5. *Лидерство складывается из дискретных событий – актов лидерства.* Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается и продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако процесс лидерства складывается из актов лидерства, то есть событий, имеющих начало и конец. Как отмечает У. Бланк<sup>1</sup>, сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда «встречаются» лидер и последователь (реально или и документально-информационно), то есть взаимодействие лидера и последователей происходит как серия дискретных событий-взаимодействий, каждое из которых имеет начало и конец. Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться продолжающимся. Вместе с тем у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Эти события происходят как краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах.

---

<sup>1</sup> Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. P 11.

Из этого следует вывод, что для успешности становления руководителя в качестве лидера ему необходимо обратить особое внимание на то, какие он совершает «акты лидерства».

6. *Лидерство – когнитивный конструкт восприятия последователей.* Лидерство не является наблюдаемым качеством, оно когнитивно «конструируется» последователями по мере того, как определенные поступки ассоциируются с их представлениями о лидерском поведении. Из этого следует, что для успешности становления руководителя в качестве лидера в конкретной социальной группе необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, рассматриваемые ими, когда они приписывают определенные результаты лидерству (т.е. какие именно поведенческие акты они воспринимают как лидерские).

Выделенные общие характеристики лидерства проясняют его социально-психологическую сущность и их необходимо учитывать при рассмотрении лидерства руководителей. При этом одна из первостепенных задач, которую необходимо решить при организации психологического обеспечения становления руководителя в статусе лидера, – это обретение руководителем последователей. Нет последователей – нет лидерства. Как отмечает У. Бланк, большинство руководителей, стремящихся к лидерству, изначально задают себе неверные вопросы: «Как я осуществляю руководство?» или «Что нужно мне для того, чтобы стать лидером?». Правильные же вопросы таковы: «Как обрести союзников?», «Каковы нужды и интересы других?», «Как заинтересовать других следовать за мной?».<sup>1</sup> В соответствии с этим важными в обретении руководителем последователей являются организация им эффективного взаимодействия с сотрудниками и совершение «актов лидерства», направленных на формирование и закрепление его лидерского образа в восприятии последователей. При этом следует понимать, что потенциальные последователи могут замечать лишь проявленное поведение руководителя (как

---

<sup>1</sup> Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. P 11.

реальное, так и документально-информационное), в котором должно быть различимо проявление его лидерских качеств, формирующих образ лидера в их восприятии. А для этого необходимо изучить факторы, которые члены группы рассматривают, когда воспринимают определенное поведение именно как лидерское.

## 1.2. Специфика организационного лидерства

Рассматриваемая нами проблема создает необходимость выделения специфики организационного лидерства в деятельности руководителя. Достаточно долгое время, вплоть до XX в., лидерство рассматривалось исключительно как позиция и деятельность правителя. Первые попытки философского осмысления лидерства (правления) содержатся в древнекитайской и древнеиндийской философии и знакомы нам по трактатам, относящимся к I тыс. до н.э., например трактат «Артхашастра», составленный советником-брахманом Каутильей для индийского царя Чандрагупты, древнекитайские трактаты «Искусство войны»<sup>1</sup> (Сун-цзы, VI–V вв. до н.э.), «Хай Фэй-цзы» (Хай Фэй, III в. до н.э.) и «36 стратагем»<sup>2</sup>, произведения Шэнь Бухая<sup>3</sup> (IV в. до н.э.). К числу более поздних работ можно отнести работы Н. Макиавелли, который в эпоху Возрождения «рисует» образ лидера-государя. Именно с этим философом и его знаменитой книгой «Государь»<sup>4</sup> связываются исследования природы власти и лидерства в европейской традиции. В подобных трактатах описывались рекомендации относительно управленческой деятельности и особенностей взаи-

---

<sup>1</sup> Искусство войны : трактат / пер. Н.И. Конрада // Искусство стратегии. М.: ЭКСМО; СПб: Мидгард, 2007.

<sup>2</sup> Малявин В.В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000.

<sup>3</sup> Шэнь Бухай. Политические фрагменты / пер. В.В. Малявина // Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2006.

<sup>4</sup> Макиавелли Н. Государь // Сочинения исторические и политические. М.: ЭКСМО, 2007.

модействия лидера (правителя) со слугами, народом, другими правителями и врагами. В основном они касались того, как правителю эффективно достигать своих целей, удерживать власть, понуждать к подчинению и побеждать врагов. При этом лидерство рассматривалось исключительно с позиционной точки зрения, т.е. относительно занимаемой правителем властной позиции.

Возможности для научного (экспериментального) исследования феномена «лидерство» появились только в XX в., что связано с развитием таких наук, как психология и социология с соответствующими методами психодиагностики. Становление промышленности и как следствие широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к этой проблеме. Примерно в этот период и появился термин «организационное лидерство».

В настоящее время в зарубежных теориях менеджмента под организационным лидером (англ. *organizational leader*) преимущественно понимается первое лицо организации, т.е. руководитель, занимающий определенную должностную лидерскую позицию. Это во многом обусловлено частичным совмещением в слове «*leadership*» эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Ряд англоязычных авторов предпринимали попытки разделения этих понятий, используя слово «*headship*» (главенство) в противовес «*leadership*» – для отделения должностного влияния от лидерского, тем не менее во многих западных теориях довольно сложно различить «лидера» (в традиционном отечественном социально-психологическом смысле) и «руководителя».

Специфика большинства отечественных исследований лидерства заключается в разделении и противопоставлении понятий «лидерство» и «руководство».

Для лучшего понимания сущности организационного лидерства первоначально проведем разделение социально-психологической позиции лидера и формальной управленческой позиции руководителя. Впервые внимание на двойственное употребление понятия «лидерство» (*leadership*)

обратил С. Джибб, который в 1969 г. попытался развести эти понятия следующим образом.

*Во-первых*, руководство поддерживается организационной системой, а лидерство обусловлено стихийным одобрением группой одного из ее членов за вклад в групповые достижения.

*Во-вторых*, руководитель ставит групповые цели, исходя из собственных (профессиональных) интересов и вне зависимости от пожеланий членов группы. Лидер отражает интересы и пожелания членов группы (иначе рискует утратить лидерское положение).

*В-третьих*, для руководителя в процессе достижения цели нет обязательной необходимости опираться на чувства и единое мнение, разделяемые членами группы. Лидер же должен их обязательно учитывать.

*В-четвертых*, для руководства характерен значительный социальный разрыв между членами группы и руководителем, который стремится сохранить эту социальную дистанцию, так как она помогает ему оказывать давление на группу. Лидер выступает как один из членов группы.

*В-пятых*, руководитель получает полномочия от внегруппового источника власти, дающего ему право распоряжаться в группе. Лидера властью наделяет сама группа.<sup>1</sup>

Таким образом, С. Джибб попытался различить феномены «лидерство» и «руководство», описав их различными терминами и обратив внимание на содержательные моменты. И хотя некоторые из них спорны, все же они обозначают вектор различений. Но и это различение в западной управленческой теории замечено было не многими, и в настоящее время в англоязычных публикациях по-прежнему сложно различить, идет ли речь о лидерстве или о руководстве, до тех пор пока не вникнешь в суть описания. Возможно, на это влияют общая культура английского языка и профессиональные традиции англоязычной управленческой теории.

---

<sup>1</sup> Gibb C. Leadership // G.Lindzey&E.Aronson (eds.) The Handbook of Social Psychology. 2<sup>nd</sup>ed. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1969. Vol. 4.

Работы С. Джибба послужили стимулом для отечественных исследователей – появилось большое количество научных трудов, посвященных проблеме соотношения лидерства и руководства. Так, в 1971 г. была опубликована работа Б.Д. Парыгина, где он выделил ряд различий лидерства и руководства, которые в последующем официально закрепились в советской науке. Позже исследователи активно предпринимали попытки уточнить и противопоставить эти понятия. Как правило, в первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало в противоположность официальному во втором. Так, А.А. Урбанович выделяет следующие различия между руководством и лидерством:

*функционирование:* руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – как процесс внутренней социально-психологической самоорганизации коллектива и управления общением и деятельностью;

*социальная роль руководителя и лидера:* руководитель является посредником социального контроля и власти, лидер – субъектом групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

*регламентация деятельности:* деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

*режим внешних связей:* руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

*стабильность, устойчивость:* руководство – явление более стабильное; лидерство подвержено влиянию перепадов во мнениях и настроениях членов группы, организации.<sup>1</sup>

Обобщая множество таблиц, приводимых в различной современной литературе и описывающих различия между

---

<sup>1</sup> Урбанович А.А. Психология управления. Мн.: Харвест, 2005. С. 36-37.

формальным руководством и неформальным лидерством, разделим все эти различия на три группы:

1) *функциональные* – организационное руководство является закономерным атрибутом функционирования официальной структуры и характеризует преимущественно формальные взаимоотношения. Лидерство характеризует преимущественно психологические неформальные взаимоотношения в группе, возникающие «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

2) *условия возникновения и прекращения* – руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается. Официальные права и обязанности снимаются с руководителя при освобождении его от занимаемой должности. Лидерство возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей. Процессы лидерства и власть лидера сохраняются до тех пор, пока есть люди, готовые следовать за ним;

3) *источники власти* – руководитель наделяется соответствующими официальными правами, связанными с организацией деятельности группы по решению поставленных перед ней задач. Власть лидера основана на авторитете и подкрепляется установленными в группе нормами.

Таким образом, в настоящее время в отечественной литературе различаются как минимум два концептуальных взгляда на лидерство: классический западный, где под организационным лидером (англ. *organizational leader*) преимущественно понимается первое лицо организации, т.е. ее руководитель, занимающий определенную должностную лидерскую позицию с соответствующими полномочиями и ответственностью, и классический отечественный, где лидерство традиционно разделяется на формальное (должностное) и неформальное (социальное).

Мы будем рассматривать организационное лидерство как в позиционном, так и в социально-психологическом контекстах. На наш взгляд, не вызывает сомнения, что не каждое формальное руководство есть лидерство и не в каждом лидерстве присутствует руководство.

Несомненно, разделение лидерства на формальное (руководство) и неформальное очень полезно для рассмотрения особенностей его проявления в неформальных группах, так как позволяет выделить социально-психологическую составляющую данного феномена. Можно утверждать, что отечественная психология значительно продвинулась в изучении закономерностей проявления и становления неформального лидерства в малых группах, о чем свидетельствует множество работ и диссертаций, защищенных по подобной тематике в последние десятилетия.

Однако подобное разделение вносит путаницу при рассмотрении организационного лидерства. Как отмечал Сунь-цзы, «разделение большого на многое малое превращает это большое в малое»<sup>1</sup>. И в контексте организационного лидерства сложно рассматривать формальное и неформальное лидерство отдельно, так как эти феномены переплетаются и дополняют друг друга. В любом конкретном случае нельзя точно сказать, что сотрудник подчиняется руководителю исключительно только потому, что последний наделен формальными, должностными, правами, или потому, что руководитель обладает авторитетом как лидер. Поэтому реальное лидерское поведение руководителя бывает неотделимо от руководящей позиции, которую он занимает, управляя группой, мобилизуя и направляя ее на выполнение общегрупповой задачи. К тому же подход к рассмотрению лидерства в организации через аналогии неформального и формального влияния хоть и применим для руководителей небольших подразделений (малой социальной группы), но затрудняет рассмотрение деятельности и позиции первого руководителя крупной организации, число сотрудников которой измеряется тысячами. В последнем случае сотрудники-последователи могут редко, а иногда и вообще лично не встречаться с руководителем, не наблюдать непосредственных «актов лидерства» руководителя как проявлений его неформального влияния. Тем не менее они могут призна-

---

<sup>1</sup> Искусство войны : трактат / пер. Н.И. Конрада.

вать в нем лидера, демонстрировать готовность следовать за ним, даже воспринимая его лишь «как легенду». В этом случае организационное лидерство предстает исключительно в позиционной форме, вбирая в себя элементы военного-политического лидерства.

Позиционное лидерство обусловлено *ведущей* должностной (руководящей) *позицией* лидера. Слово «ведущей» необходимо понимать в буквальном значении (от слова «вести»). Образ полководца на коне, ведущего своих солдат в наступление, – это образ позиционного лидера. За ним солдаты идут в атаку не только и не просто потому, что они обязаны подчиняться. Никто еще не придумал, как заставить людей ринуться в бой только с помощью административных методов. Для этого необходим тот, кто воодушевит и поведет солдат за собой.

Политическое лидерство отчасти тоже можно отнести к области проявления позиционного лидерства. Политического лидера, например страны, первоначально выбирают, но после этого он наделяется вполне формальными лидерскими полномочиями.

На наш взгляд, в контексте организационного лидерства более плодотворным оказывается не противопоставление этих феноменов (формальное, должностное руководство и неформальное лидерство), а рассмотрение их в совокупности. Ведь, несмотря на ряд очевидных различий, выделяется и прямое сходство между лидерством и руководством. Так, по мнению Р.Л. Кричевского:

- во-первых, оба феномена по сути представляют собой две стороны единого процесса управления людьми;
- во-вторых, они тождественны в элементарном выражении. Так, лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер – последователи», а руководство – аналогичным отношением «руководитель – подчиненные»;
- в-третьих, для обоих феноменов характерна реализация влияния в системе неформальных (психологических) отношений.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2007. С. 22.

Можно утверждать, что все функции руководителя опираются на искусство лидерства и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства. К тому же в деятельности любого руководителя присутствует психологическое, в том числе лидерское, начало, которое преломляет все инструкции и алгоритмы взаимодействия с подчиненными. При этом, как отмечает Р.Л. Кричевский, в силу законов социальной перцепции сама должность руководителя дает ему преимущество чисто психологического свойства над остальными членами коллектива, усиливая его лидерский потенциал.<sup>1</sup> Схожего мнения придерживаются Л. Росс и Р. Нисбетт, описывая атрибутивную «ошибку неравных возможностей ролевого поведения», согласно которой исполнители более привилегированных социальных ролей (а к их числу, несомненно, можно отнести и руководителей) нередко воспринимаются наблюдателями (в том числе подчиненными) как обладающие всевозможными достоинствами, которые будто бы отсутствуют у исполнителей.<sup>2</sup>

Т.В. Вежевич отмечает, что общие черты в функциях лидера и руководителя часто приводят к тому, что лидерство способно переходить в руководство, а руководитель может быть не только формальным лидером, но и неформальным, что значительно повышает эффективность руководства.<sup>3</sup>

Интересным является подход Г. Минцберга, где социальное лидерство – это одна из ролей, которую играет руководитель в практической деятельности. Соответственно, руководитель может как использовать эту роль, так и отвергать по различным причинам, то есть может быть лидером (в социально-психологическом понимании этого феномена. – О.Е.), а может и не быть им. В случае объединения в одном лице этих

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Указ. раб. С. 27.

<sup>2</sup> Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. М.: Аспект Пресс, 1999. С. 163-167.

<sup>3</sup> Вежевич Т.В. Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся : дис. ... канд. пед. наук. Улан-Уде, 2001. С. 31.

двух ролей руководитель получает возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближает личностные и групповые потребности, а также может более полно отражать интересы коллектива во внешних инстанциях.<sup>1</sup>

И наконец, можно особо отметить, что сам феномен «лидерство» имеет гораздо более древние исторические корни в сравнении с «руководством». Исторически руководство лишь являлось официально санкционированным (искусственным, формализованным) лидерством. Руководитель наделялся основными формальными полномочиями, необходимыми для осуществления управленческой деятельности и первоначально входящими в компетенции лидера. При этом предполагалось, что остальными он «овладеет сам» и поведет группу (общество) за собой. Теоретически и в настоящее время мало что изменилось. Однако кто-то из руководителей в полной мере овладевает позицией лидера, а кто-то остается в рамках должностных обязанностей и полномочий.

Таким образом, на наш взгляд, в организационном лидерстве полезно выделять два взаимодополняющих позиционных компонента: 1) формально-должностной компонент (руководство); 2) социально-психологический компонент (лидерство как социальный феномен). Можно сказать, что организационно лидерство руководителя – это гармоничное сочетание в его управленческой деятельности эффективного руководства и социального лидерства.

С точки зрения взаимодействия в качестве рабочего определения организационного лидерства руководителя мы будем понимать следующее: *организационное лидерство – это тип управленческого взаимодействия между лидером (руководителем) и последователями (подчиненными сотрудниками), осуществляемого им на основе эффективного сочетания различных источников власти и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия, основанный на признании руководителя подчиненными в качестве лидера.*

---

<sup>1</sup> Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973.

Условно организационное лидерство можно представить в следующей формуле:

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО = РУКОВОДСТВО  
(ФОРМАЛИЗОВАННОЕ ЛИДЕРСТВО) + СОЦИАЛЬНОЕ  
ЛИДЕРСТВО.

Таким образом, в контексте организационного лидерства социальное лидерство служит дополнением к руководству, а не заменяет его. Сильный лидер, но слабый руководитель – это, возможно, даже хуже, чем наоборот. Практика показывает, что это нелегкая задача для организационного лидера: сочетать умелое лидерство с грамотным руководством и использовать их как взаимодополняющие силы.

На наш взгляд, важное качество организационного лидера – четкое видение цели, которая другими может восприниматься в весьма туманных очертаниях или не видется вовсе. Важная функция организационного лидера – определение направления движения (развития организации) и ведение за собой последователей.

В этот процесс может эффективно встраиваться менеджер-администратор, главная задача которого – наименьшими потерями реализовать поставленную цель. При этом решающее значение в процессе формирования организационного лидерства имеют привлекательность целей для последователей и соответствующее восприятие ими самого лидера. Привлекательность целей во многом зависит от ведущих мотивов и потребностей последователей, а восприятие последователями лидера и его поступков определяется существующими в их сознании образами лидера, которые активно ими конструируются и перестраиваются в течение жизни. Возможно, поэтому нередко люди склонны следовать за человеком, для них менее доступным, так как это предоставляет больше простора для фантазии последователей в конструировании его лидерского образа.

Таким образом, с функциональной позиции руководитель организации представляется организационным лидером тогда, когда он действительно предстает перед сотрудниками впередсмотрящим, имеет перспективное видение эффективного развития организации и способствует

его осуществлению. В ином случае руководитель превращается в руководителя-администратора. Без перспективной цели организация (подразделение) поглощается текущей деятельностью, вязнет в ней, что приводит к застою.

### **1.3. Требования, предъявляемые к организационному лидерству в современных социально-экономических условиях**

Современные социально-экономические и политические условия значительно отличаются от тех, что были всего несколько десятилетий назад, и предъявляют особые требования к организационным лидерам. Так, глобализация, стремительное развитие информационных технологий, преобразования информации в цифровую форму приводят к тому, что лидерам стало намного сложнее, чем это было раньше, ориентироваться в ситуации и предсказывать тенденции развития будущих событий. А в результате расширения арены предпринимательской деятельности за пределы отдельных стран и даже континентов лидеры сталкиваются с необходимостью учитывать национально-этнические особенности представителей различных культур. Все это требует изменения подхода организационного лидера к управлению. С целью анализа особенностей современной социально-экономической ситуации, выступающей условием для формирования и проявления организационного лидерства, нами был проведен анализ работ, посвященных изучению данной проблемы.

Среди современных исследований социально-психологической ситуации и особенностей проявления организационного лидерства, на наш взгляд, особый интерес вызывает работа, сделанная на основе широкомасштабного международного исследования, проведенного компанией McKinsey в 1999–2000 гг. (Дж. Дэй, П. Сенге, О. Шармер, М. Янг, Дж. Яворски и др.). Авторами была предпринята попытка положить начало формированию нового подхода

к пониманию компетенций, необходимых организационному лидеру в современном мире. В исследовании-опросе приняли участие двадцать четыре эксперта в области организационного лидерства из различных стран мира.<sup>1</sup> По результатам исследования был представлен отчет под названием «*Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds*»<sup>2</sup>, что можно перевести как «Освещение белых пятен: лидерство в контексте современных реалий». В нем приводится перечень, состоящий из семи основных характеристик современной ситуации, в которой работают лидеры крупных организаций. На наш взгляд, в числе наиболее актуальных характеристик современной ситуации в контексте рассматриваемой проблемы из этого перечня можно отметить следующие.

1. Мы живем, руководим и работаем в эру столкновения сил. Авторы отмечают, что волны перемен захлестнули мир. Глобализация, демографические изменения, миграция, индивидуализация, высокая конкуренция, борьба за

---

<sup>1</sup> Полный список экспертов исследования: **Brian Arthur**, Santa Fe Institute, Santa Fe, N.M.; **Henri Bortoft**, author of *The Wholeness of Nature*, London; **Jonathan Day**, McKinsey & Company, London; **Richard Foster**, McKinsey & Company, New York; **Arie de Geus**, formerly of Royal Dutch Shell, author of *The Living Company*, London; **Ronald Heifetz**, Harvard University, Kennedy School of Government, Cambridge, MA; **Joseph Jaworski**, Generon Consulting and SoL, Cambridge, MA; **Hans Joas**, Free University Berlin, Berlin; **Tom Johnson**, Portland State University, Portland, Oregon; **Michael Jung**, McKinsey & Company, Vienna; **John Kao**, The Idea Factory, San Francisco; **Robert Kegan**, Harvard University, Cambridge, MA; **Georg von Krogh**, Hochschule St. Gallen, Switzerland; **Thomas Malone**, Massachusetts Institute of Technology; **Huai-Chin Nan**, Hong Kong; **Ikujiro Nonaka**, Hitotsubashi University, Tokyo; **Ryosuke Ohashi**, Technical University of Kyoto; **Wanda Orlikowski**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA; **Eleanor Rosch**, University of California, Berkeley; **Peter Senge**, Massachusetts Institute of Technology and SoL, Cambridge, MA; **Rupert Sheldrake**, Institute of Noetic Sciences, S.F./London; **Lucy Suchman**, Xerox PARC, Palo Alto, CA/Lancaster University, UK; **Francisco Varela**, National Centre for Scientific Research, Paris; **Jack Whalen**, Xerox PARC, Palo Alto, CA

<sup>2</sup> Scharmer O., Arthur W.B., Day J., Jaworski J., Jung M., Nonaka I., Senge P. *Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds*. McKinsey-Society for Organizational Learning (Sol) Leadership Project, 1999-2000. 24p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dialogonleadership.org>.

социальный и природный капитал – все это приводит к столкновению сил. Этими противопоставляемыми силами являются: скорость и устойчивость, исследование и использование, глобальные и локальные способы организации, различающиеся по своей сути подходы к лидерству в организациях – «сверху вниз» и «снизу вверх» и др. Подобное уже происходило в истории человечества, но есть существенное отличие современности от всех предшествующих периодов истории. Оно заключается в том, что темп изменений стал намного быстрее, а частота и амплитуда реструктуризаций и реформ значительно увеличились.

2. Новый вызов для лидеров – научиться чувствовать и использовать возникающие возможности. В новой реальности изменяются и требования к лидерству. В настоящее время для лидеров наиболее актуальна способность научиться быстро понимать тенденции изменений для того, чтобы встраиваться в происходящее (увидеть в нем свое место и позиционировать себя и организацию как часть той огромной силы, которая уже начала изменять мир). Им необходимо развивать и использовать способность видеть и правильно использовать возникающие возможности в экономике и бизнесе.

3. Приоритеты сегодняшних лидеров претерпевают изменения. Раньше в условиях стабильности большие ставки делались на понятные осязаемые материальные факторы. Сейчас же на первый план выходит человеческий фактор и огромнейшую значимость приобретает такой аспект, как человеческие взаимоотношения. Ценности, взаимоотношения и человеческий потенциал становятся важнейшими составными частями создания стоимости. Поэтому лидерам необходимо в большей мере опираться на «человеческую сторону» бизнеса.

4. Успех деятельности базируется на обязательном принятии во внимание таких аспектов, как сложность и эволюция всего происходящего вокруг. Действительность перестала рассматриваться учеными как статичность, а понимается теперь как изменяющаяся, эволюционирующая система. В соответствии с этой точкой зрения системы по-

являются изнутри, а части отражают целое, выявляются тенденции эволюции взаимоотношений.

5. Качество знаний обуславливает эффективность деятельности. Изменения, происходящие в теории менеджмента, отражают широкую тенденцию, начало которой было положено социологией и теорией познания, пройдя этап лингвистического подхода в философии в XX в., когда внимание стало перемещаться от индивидуального сознания личности к межсубъектной области языка, а также период деятельностного подхода, когда предметом внимания было не просто наблюдение социального поведения, но и его изменение. В наши дни в сфере знания о человеке фокус внимания перемещается от осязаемых к неосязаемым факторам формирования социальной действительности. Под осязаемыми понимаются такие факторы, которые легко увидеть со стороны любому наблюдателю (например, общение), а неосязаемыми являются те, которые человек способен отследить внутри себя только сам (например, качество своего внимания, свой опыт), то есть все то, что является личным, скрытым внутри. Значительное повышение интереса к опыту и к взаимосвязи между характеристиками сознания, опытом и эффективностью деятельности человека, как на индивидуальном уровне, так и на коллективном, те приводит к тому, что в наши дни наиболее популярным предметом исследования становятся наименее поддающиеся изучению сферы сознания и опыта, которые Э. Рош<sup>1</sup> называет «личностным или изначальным знанием (primary knowing)», то есть знанием о себе, которое доступно только самому человеку. Схожей точки зрения придерживаются Дж. Яворски и О. Шармер, которые отмечают: «для того, чтобы успешно вести бизнес в среде, движимой высокими технологиями, лидерам необходимо развивать в себе новые способности в сфере познания, уделяя большое внимание неосязаемым источникам знания и осознания»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Eleanor Rosch, University of California, Berkeley.

<sup>2</sup> Jaworski, J., O. Scharmer. Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures // Working paper, Society for Organizational Learning, Cambridge, MA, and Generon Consulting, Beverly, MA.

6. Чем больше вещи меняются, тем все более они остаются прежними. Несмотря на все разговоры о новом типе экономики и о том новом типе лидерства, который необходим в новых условиях, наиболее яркие проявления лидерства в современном мире все равно остаются неизменными. Несмотря на очевидную необходимость в новых подходах к лидерству, созданию стратегии и организации процесса управления, в большинстве организаций эти вещи изменились очень мало. Как отмечает В. Орликowski<sup>1</sup>, чем больше мы стараемся изменить наш способ деятельности в соответствии с появлением новых технологий, тем более неизменным он остается. Технологии меняются, наш подход к работе с ними – нет. Очень редки случаи, когда люди на самом деле начинают работать по-иному, импровизируют и изменяют структуры, в которых они существуют.<sup>2</sup> Исходя из этого одной из важных задач для современных лидеров представляется создание знания, позволяющего действовать, знания, которое поможет распознать сущность современного лидерства. Им необходимо преодолеть самое главное – изменить сложившийся подход, изменить устоявшуюся систему, а сделать это возможно лишь поняв глубокие причины, обуславливающие поведение и необходимость в изменениях и инновациях.

На наш взгляд, экспертами достаточно точно в перечисленных выше пунктах охарактеризованы основные отличительные черты современной социально-экономической ситуации, в которой сегодня приходится работать лидерам организаций. Главной отличительной чертой является стремительное изменение ситуации, приводящее к серьезному противоречию, которое заключается в несоответствии постоянно изменяющихся и развивающихся внешних социально-экономических и технологических процессов и условий бизнеса относительно неизменным внутренним – организационно-личностным – процессам. Внутренние процес-

---

<sup>1</sup> Wanda Orlikowski, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

<sup>2</sup> Orlikowski W. Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective // Information Systems Research. 1996. № 1 (March). P. 63–92.

сы как на уровне индивида, так и на уровне организации более статичны, что обусловлено особенностями физиологии и психологии человека. Одновременно каждый из пунктов задает направление развития актуальных компетенций организационного лидера, в том числе:

- способность эффективно работать в изменяющейся социально-экономической ситуации и предсказывать ход дальнейшего развития событий;

- способность системно управлять большими и территориально широко распределенными компаниями (в том числе по всему миру) и способствовать их эволюционному развитию в соответствии с запросами времени;

- умение развивать человеческий потенциал компаний и оперативно изменять устоявшиеся стандартные процедуры в соответствии с изменяющимися технологиями;

- способность к самосовершенствованию, развитию собственного потенциала, основанному на методах самопознания и личностного саморазвития.

Также авторами выдвинуты интересные предложения и в отношении интегральной обобщающей теории современного лидерства (An Overarching Theory). На их взгляд, обобщающая теория должна содержать следующие основные теоретические положения.<sup>1</sup>

1. *Опыт должен выступать в качестве информационного ресурса для стратегии и лидерства.* Процесс формирования социальной действительности не может рассматриваться нами во всей своей целостности. В ежедневной практике мы не можем наблюдать, что предшествовало тому или иному административному действию или бизнес-решению, другими словами, мы не способны увидеть мыслительный процесс, обуславливающий деятельность. Также мы не можем уловить переход мысли из сознания к словесной форме, затем к поведенческому проявлению и действию. Мы видим только действие и способны выстраивать гипотезы,

---

<sup>1</sup> Scharmer O., Arthur W.B., Day J., Jaworsri J., Jung M., Nonaka I., Senge P. Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds. McKinsey-Society for Organizational Learning (Sol) Leadership Project, 1999-2000. P. 6-11.

почему мы действуем именно так, но мы не всегда можем установить реальный движущий фактор.

2. *Социальная и управленческая действительность возникают из единого глубокого «источника».* Для того чтобы создать наиболее соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, теории деятельности и теории познания. Только в этом случае возможно достичь понимания того, как формируется социальная и управленческая действительность.

3. *Личностная составляющая (the Self) – это ушко иглы.* Сегодня все существующие практики лидерства основаны на том, что является видимым (наблюдаемым). Лидерство будущего должно основываться на развитии более глубоких знаний. Такой подход увеличит качество принимаемых решений и сделает людей более творческими.

4. *Генерация новых знаний и создание инноваций всегда связаны с определенным контекстом.* Без сведений о временных, пространственных и реляционных связях есть только информация, но еще не знание. Знание всегда соотносено с восприятием. Как отмечает японский философ Kitaro Nishida<sup>1</sup>, каждое «место» имеет три измерения: физическое (объективность), восприятие психических и социальных отношений (интерсубъективность) и собственное восприятие или восприятие себя (транс-субъективность, self-transcending dimension). Существует очень большое различие между физическим и ментальным (интерсубъективным) нахождением людей. Дж. Као в качестве примера приводит театр. Находясь в зале и будучи увлеченным пьесой, человек быстро забывает факты физического места (ощущения кресла, архитектуры театра и т.п.). Он ментально пребывает в самой пьесе и вовлечен в действия, которые происходят на сцене. Происходит проективная идентификация с персонажами, что приводит к состоянию,

---

<sup>1</sup> Nishida K. An Inquiry into the Good. Translated by M. Abe and Ch. Ives. New Haven, CT: Yale University Press, 1990.

в котором теряется ощущение объективного физического пространства и времени.

На наш взгляд, это очень значимое замечание. В организациях также существует большая разница между тем, что делают люди, и в какой ментальной реальности они находятся: увлечены ли они делом или мысленно уже перенесены домой и ментально пребывают там. В контексте лидерства очень важно, чтобы сотрудники ощущали себя частью истории компании, ее миссии и целостности.

5. *Глубинное восприятие (Primary Knowing): изменение того места, где мы находимся.* По мнению авторов, для современного лидера важно умение изменять в восприятии то «место», где он находится (уметь воспринимать ситуацию с различных позиций, представленных Дж. Као. – О.Е.). При этом третье место, обозначенное Дж. Као, подразумевает уже совсем другой уровень восприятия и познания. Это мудрость самопознания или то, что Э. Рош ранее назвала Primary Knowing – первичным, изначальным знанием. В дзен-будизме это представляется как озарение, или сатори, в котором человек воспринимает жизнь не как цепочку из событий, а как целостный пейзаж.

Данный аспект особенно важен для лидерства в современных изменяющихся условиях. Лидерам необходимы особая чувствительность как к настоящему моменту, так и ближайшим перспективам (перспективное видение), способность полагаться на внутреннее ощущение того, что должно произойти, и умение организовывать жизнь и деятельность в соответствии с этими «событиями».

6. *Организации в движении.* Сейчас организации должны восприниматься как трансформирующиеся организмы, как контекст в развитии. Скорее всего, успешная компания будущего должна восприниматься как экология дифференцированных взаимосвязанных сфер, управляемых, направляемых и интегрируемых отдельными сотрудниками и их командами, которые участвуют в различных видах совместной деятельности.

7. *Организационное благополучие связано с взаимодействием трех реляционных сфер: формальной (структурной), социальной (интерсубъективной) и личностной (транс-субъективной). Здоровье организации зависит в первую очередь от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия этих сфер. Часто раздор и структурное насилие в организации проистекают из господства одной точки зрения или одного контекста: бюрократии (доминирование формальной сферы), диктата группы (доминирование социально-интерсубъективной связи) или различного рода фундаментализма (доминирование транс-субъективной области).*

Полагаем, умение согласовывать (сонаправлять) различные интересы в организации, то есть делать так, чтобы формальные интересы организации совпадали с интересами подразделений и персональными интересами сотрудников, – это одна из важнейших компетенций современного организационного лидера.

8. *Лидерство по своей сути является личностным и коллективным феноменом. Понимание организации как живой человеческой системы приводит к пониманию лидерства как создания условий для стимулирования этой жизненной системы. В такой системе присутствуют как индивидуальное лидерство, индивидуальная инициатива, так и коллективное создание будущего своей организации.*

В представленной концепция очень точно отражены особенности современной ситуации и требования к организационным лидерам. Она создана на основе объединения философии, социологии, когнитивной психологии и теории менеджмента и охватывает все сферы жизнедеятельности: формально-организационную, социальную и личностную.

Особая значимость в ней придается познанию лидером себя в целостности с окружающим миром, важности ориентации на собственный опыт, мыслительные процессы.

Обобщив основные положения рассмотренной концепции, укажем следующее:

- на современном этапе развития науки актуальным является достижение нового уровня понимания опыта духовного развития человечества, показывающего, что принципиальные инновации в различных областях знания могут корениться в рамках некоторых традиционных представлений. На наш взгляд, социальная и управленческая действительность возникают из единого глубокого «источника», и, для того чтобы создать соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, социологии, теории познания и деятельности. Только в этом случае возможно достичь понимания лидерства не только как социально-психологического, но и как когнитивного феномена;

- лидерство обуславливается не только и не столько наличием у человека определенных лидерских качеств, а также навыков и особенностей взаимодействия с последователями, что даже было предметом большинства исследований. В первую очередь оно обусловлено такими личностными составляющими, как «лидерское мировоззрение» с соответствующими целями и социальными установками, и «лидерская Я-концепция» как совокупность представлений человека о себе как лидере, с соответствующими ценностями и социальной ответственностью;

- здоровье любой организации зависит от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия формальной, социальной и личностной сфер. Поэтому одна из важнейших компетенций современного лидера – уметь согласовывать (сонаправлять) различные интересы, то есть делать так, чтобы интересы организации совпадали с интересами подразделений и персональными интересами сотрудников;

- в современных постоянно изменяющихся условиях для лидера необходима способность целостного, глубинного восприятия и понимания ситуации. Лидерам необходимо развивать чувствительность как к настоящему моменту, так и ближайшим перспективам (перспективное видение), способность полагаться на внутреннее ощущение того, что

должно произойти, и умение организовывать жизнь и деятельность в соответствии с этими событиями.

Также для лидера важно чувство себя, своего «Я». Мы очень мало знаем о чувствовании себя, чаще всего нас учат игнорировать или обесценивать его, хотя это чувство является более важным, чем слух или зрение. И не важно, как человек его называет для себя: интуицией, подсознанием или опытом. Как справедливо отмечает Дж. Бьюдженталь, «...если человек слепой или почти слепой от рождения, единственный способ рассказать ему о чувстве зрения состоит в использовании неточных аналогий со слухом, осязанием или другими чувствами. Так же сложно объяснить, что значит чувствовать себя. В данный момент ваши глаза сообщают вам, что перед вами – страница с текстом, а не белый прямоугольник с черными значками на нем. И вы можете непосредственно осознать каждое слово и предложение с заложенными в них значениями и смыслом. Внутреннее чувство (чувствование себя) может функционировать так же естественно и давать непосредственное осознание. Оно может сказать, например: "Мне не понравился разговор с этим человеком», а не сообщать "сырые" данные, из которых можно только вывести умозаключения типа: "Я заметил, что испытываю физическое беспокойство... наверное, мне наскучил разговор с..." и т.п.».<sup>1</sup> Многие из нас хорошо знают, что нужно другим: чаще улыбаться, разговаривать вежливо и т.п., но порой точно не знают, что действительно в жизни хотят сами. На наш взгляд, развитие лидерского потенциала руководителя должно включать развитие способности иметь и воспринимать внутренние сигналы, знать, что ему нравится, а что нет, что хочется в настоящий момент, а что нежелательно, что приятно, а что не очень. Человек, не получающий этих сигналов изнутри, этих голосов своего истинного «Я», вынужден искать внешние опоры для руководства, что мало совместимо с лидерством.

---

<sup>1</sup> Бьюдженталь Д. Наука быть живым. М.: Класс, 2007.

В качестве основного ресурса для формирования лидерского потенциала руководителя может выступать его персональный опыт. Нельзя передать действие (навык), можно только передать информацию (а чаще интерпретацию) об этом действии. При этом нужно понимать, что процесс восприятия социальной действительности не может рассматриваться нами во всей своей целостности. Наблюдая действие, мы способны лишь выстраивать гипотезы, почему человек действует именно так, но мы не всегда можем установить реальный движущий фактор. Поэтому нельзя научиться лидерству, только слушая лекции и читая книги. Опыт является основным ресурсом развития. Как отмечает В. Каган, «...декларативное знание о вреде пьянства или курения, соблюдении десяти заповедей и т.п. мало что способно изменить в жизни людей. Его логически завершенная форма – эрудиция, которую Амбруаз Паредко назвал "пылью, вытряхнутой из книг в пустой череп". Реальное знание может ничего не знать о десяти заповедях, но руководит поведением человека в точном соответствии им. Реальное знание – это знание собственного опыта, а не информации»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Каган В. Е. Психотерапия для всех и для каждого. М.: ЭКСМО-Пресс, 1998.

## ГЛАВА 2

### СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ НАУКАХ

---

#### 2.1. Эволюция теории лидерства в зарубежных социальных науках в XX в.

Зарубежными исследователями лидерство рассматривалось на протяжении всего XX в. с выделением различных аспектов, в результате был накоплен богатый эмпирический материал и разработаны множество моделей и концепций. При этом следует еще раз отметить специфику англоязычных исследований, которая заключается в частичном совмещении в слове «leadership» эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Ряд авторов предпринимали попытки разделения этих понятий, используя слово «headship» («главенство») в противовес «leadership» для отделения должностного влияния от собственно лидерского. Между тем различить «лидера» (в социально-психологическом смысле) и «руководителя» во многих западных теориях лидерства довольно сложно. Однако это не снижает их ценности.

Одни из самых ранних теорий лидерства появились в первой половине XX в. в рамках *персоналистического подхода*, ориентированного на исследование лидерских качеств (черт) лидеров. «Концепция черт» является развитием концепции «Великого человека», утверждающей, что выдающиеся люди лидируют благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. К основателям концепции «Великого человека»

можно отнести английского психолога и антрополога, одного из создателей биометрии Ф. Голтона (Гальтона), который в книге «Наследственность таланта, ее законы и последствия» (1869; русский перевод 1875) объяснял феномен лидерства на основе наследственных факторов. Развитием этой идеи стало выдвинутое рядом исследователей предположение, что все эффективные лидеры являются обладателями общего для них набора качеств (черт), благодаря которым они занимают лидирующие позиции. Этой концепции в своих работах в различной степени придерживались О. Тид (Tead, 1929), Э. Вигэм (Wiggam, 1931), Дж. Доуд (Dowd, 1936), Ф. Вудс (Woods, 1936), Э. Боргатта (Borgatta, 1954) и другие.

Сама идея была привлекательной. Если бы исследователям действительно удалось выделить абсолютные лидерские черты, благодаря которым человек становится лидером, то на этой основе можно было бы уже на ранних этапах выявлять молодых людей, имеющих эти черты, и развивать их лидерский потенциал. В этом случае «фабрика лидерства» приносила бы большие политические и экономические дивиденды. Однако развернутые в первой половине XX в. широкомасштабные исследования приводили к выделению различными исследователями разных лидерских качеств. Уже в 1940 г. американский психолог К. Берд<sup>1</sup>, проанализировав имеющиеся исследования лидерства, составил единый список черт (общим числом 79), указываемых в качестве лидерских. Однако анализ упоминания этих черт у разных авторов показал, что ни одна из них не занимала прочного места в их перечнях. Так, 65% черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16-20% – дважды, 4-5% – трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Среди наиболее повторяющихся – инициативность, популярность, общительность, энтузиазм, уверенность.

В 1948 г. Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований, направленных на изучение личностных качеств лидеров, и отметил, что их результаты зачастую противоречат друг

---

<sup>1</sup> Bird C. Social Psychology. N.Y.: Appleton-Centure, 1940. P.180.

другу. В разных ситуациях проявлялись лидеры, обнаруживающие различные, порой противоположные лидерские качества. На основе проведенного анализа Р. Стогдилл сделал вывод, что «человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств»<sup>1</sup>.

Таким образом, попытка выделить исключительные лидерские качества оказалась unsuccessful, поскольку стало очевидно, что качеств, объединяющих всех лидеров, попросту нет. У лидеров, действующих в различных ситуациях, проявляются и востребованы разные черты. К тому же на последователей решающее влияние оказывают не качества, а дела и поступки лидера. При этом одну и ту же деятельность различные лидеры могут осуществлять по-разному в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, возможно, оставаясь при этом одинаково эффективными. Однако личностные и деловые качества лидера имеют далеко не последнее значение, обеспечивая деятельность и во многом определяя ее результативность. Можно утверждать, что успешность становления индивида в качестве лидера зависит от его способности проявить нужные качества (в том числе умения, навыки) в соответствующих ситуациях.

Ограничением ранних исследований, направленных на выделение лидерских качеств, не учитывались такие аспекты, как характер профессионального взаимодействия лидера и последователей, особенности их взаимоотношений, условия среды, в которых осуществляется лидерство и т.п., что неизбежно приводило к противоречивым результатам.

В рамках персоналистического подхода описаны множество моделей лидерских качеств организационного лидера, и, несмотря на несостоятельность «Концепции черт», некоторые из них заслуживают внимания, поскольку определяют общие качества, повышающие лидерский потенциал организационного лидера. Наличие подобных «профессио-

---

<sup>1</sup> Stogdill R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25. P. 35-71.

грамм» лидера необходимо для использования в процессе профессионального психологического отбора кандидатов на руководящие должности и психологического сопровождения профессиональной деятельности руководителей.

В качестве альтернативы персоналистическому подходу в первой половине XX в. начал развиваться *ситуационный подход* к исследованию проблемы лидерства. Усилия исследователей были направлены на то, чтобы изучить особенности влияния ситуационных факторов на эффективность лидерства. Сторонники ситуационных теорий подчеркивали относительность лидерских черт. Согласно их убеждениям, разные обстоятельства могут требовать качественно разных лидеров. Поэтому в определенных ситуациях групповой жизни в качестве лидеров проявляются те члены группы, которые обладают наиболее востребованными в этой группе качествами. Так, Е. Богардус<sup>1</sup> утверждал, что процесс лидерства в группе развивается в соответствии с природой этой группы и теми задачами, которые она решает.

В 1928 г. Г. Персон<sup>2</sup> выдвинул следующие гипотезы:

1) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях;

2) качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе являются продуктом опыта индивида в предшествующих ситуациях.

Таким образом, лидерство связывалось им в первую очередь с ситуативными аспектами и лишь затем со свойствами индивида.

В ранних ситуативных теориях лидер нередко представлялся как одна из функций группы, не более чем ее инструмент. Исходя из этого представления, лидером в группе может быть признан тот человек, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности, является но-

---

<sup>1</sup> Bogardus E. Essentials of Social Psychology. Los Angeles, 1918.

<sup>2</sup> Person H. Leadership as a Response to Environment // Educational Research Supplement. 1928. №6. P. 9-21.

сителем ее норм и ценностей. Соответственно, свойства, черты и качества лидера оказывались относительными, а лидерство сводилось к функции ситуации. Таким образом, ранние ситуативные теории не смогли не впасть в другую крайность, предписывая успешность становления лидерства только ситуационным факторам. Этот аспект подвергался критике многими исследователями, утверждавшими, что при таком подходе полностью снимается вопрос об активности личности лидера, который «превращается» не более чем во флюгер.

В последующих теориях этого направления внимание исследователей было сосредоточено уже на взаимосвязи различных ситуационных условий и эффективности лидерства. При этом во многих из них рассматривались не столько средовые, социальные, профессиональные и другие ситуационные факторы, сколько обусловленная ими специфика взаимоотношений в коллективе.

Бесспорный положительный вклад сторонников ситуационного подхода в развитие теории лидерства заключается в том, что они обратили внимание на большое значение в процессе становления лидерства той ситуации, в которой оно осуществляется. Ситуационные факторы оказывают решающее влияние на тип и проявления лидерства. Действительно, качества, которые в одних ситуациях являются лидерскими, в других могут оказаться нейтральными или даже препятствующими решению групповых и профессиональных задач.

Недостатком многих ситуационных теорий, особенно ранних, можно признать то, что в них приуменьшаются роль активности личности и способность лидера подстраиваться к ситуациям, изменяя собственный стиль поведения. Однако если рассматривать руководителя не как статичного субъекта, а как развивающуюся личность, способную ориентироваться в ситуации и подстраивать собственный стиль лидерства к сложившимся обстоятельствам, то эти ограничения в какой-то степени возможно преодолеть. Кроме того, можно утверждать, что сильный лидер (руководитель) сам способен создавать соответствующие условия

деятельности и взаимодействия, в которых он наиболее эффективен. За счет этого он может подняться выше ситуаций и управлять ими.

Возможность обучения лидерству допускается и в упомянутой выше второй гипотезе Г. Персона. Опыт лидерского поведения можно формировать, в том числе в моделируемых ситуациях, развивая тем самым соответствующие лидерские качества, актуальные в подобных условиях.

Э. Хартли предложил модель, предлагающую особую интерпретацию того факта, что лишь определенные люди становятся лидерами, и не только ситуация определяет их выдвижение. Согласно этой модели в процессе лидерства выполняются следующие закономерности:

а) если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать в другой;

б) вследствие стереотипного восприятия человек, который проявил себя как лидер в одной ситуации, рассматривается группой как «лидер вообще»;

в) став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующем;

г) лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

Классической и наиболее известной системной теорией, разработанной в рамках ситуационного подхода, является теория Ф. Фидлера (F.Fiedler). В ее основе лежит «вероятностная модель эффективного лидерства», предполагающая, что эффективность лидера имеет вероятностный характер и зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации ее жизнедеятельности. Ф. Фидлер в результатах эмпирических исследований делает вывод: «...работа лидера так же зависит от организации, как она зависит и от его личных качеств. Бесмысленно говорить просто об эффективном лидере или неэффективном лидере, мы можем говорить только о лидере, который имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации или неэффективным в другой».

По его мнению, эффективные в каждом конкретном случае руководители не взаимозаменяемы, так как разного рода ситуации предъявляют различные требования к качествам лидера и стилю руководства, а лидеры не могут менять собственный стиль в широком диапазоне. В связи с этим менеджерская стратегия достижения большей эффективности деятельности подразделения может заключаться или в подборе и назначении лидеров с соответствующим ситуации стилем, или в перестройке ситуации и приведении ее в соответствие со стилем лидерства руководителя.

В дальнейшем исследователи попытались преодолеть ограничения теорий, объясняющих лидерство как результат влияния какого-то одного фактора (ситуационного или индивидуальных черт). В формулу лидерства стали добавляться дополнительные переменные, в том числе из разных концептуальных подходов к изучению личности, что способствовало развитию системных теорий. Во многих из них лидерство стало рассматриваться как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком рассмотрении лидерство во многом рассматривалось в связи с процессами групповой динамики.

В 1930-х гг. начал активно развиваться *поведенческий подход* к исследованию лидерства. В его основе лежит изучение поведения лидера и его взаимодействия с последователями. Ранние исследования в русле этого подхода опирались исключительно на теорию бихевиорального направления. Соответственно, в зоне пристального внимания находилось наблюдаемое поведение, а в качестве центрального понятия выступал «стиль лидерства».

Большое влияние на развитие современных представлений о стилях лидерства (руководства) оказали исследования К. Левина и его коллектива в конце 1930-х – начале 1940-х гг., в результате которых были описаны три классических стиля: демократический, авторитарный и либеральный. Учеными было обнаружено, что авторитарное управление, с одной стороны, позволяет выполнить боль-

ший объем работы, чем демократичное, однако, с другой – приводит к снижению процессов саморегуляции в деятельности группы, к актуализации позиции ожидания указаний подчиненными, к отсутствию группового мышления и снижению оригинальности решений, к повышению напряженности в коллективе. При либеральном управлении, по сравнению с демократическим стилем, уменьшается объем и ухудшается качество работы. При этом участники экспериментов отдавали явное предпочтение демократическому стилю.

На наш взгляд, нельзя однозначно определить универсальную предпочтительность того или иного стиля. Эффективность стиля управления организационного лидера во многом предопределяется спецификой деятельности, особенностями выполняемых задач, а также социально-психологическими характеристиками коллектива. В частности, проведенные в США М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.М. Хедоури исследования<sup>1</sup> показали, что демократический стиль не всегда бывает наиболее продуктивным. Было установлено, что работники таких профессий, как полицейские, пожарные, административные помощники и т.п., отдают предпочтение авторитарному руководству с четкой постановкой задач и прописыванием инструкций.

Значимые исследования в рамках поведенческого подхода были проведены К. Аргирисом, В. Врумом, Р. Лайкертом, Д. Мак-Грегором, Р. Таннебаумом, В. Шмидтом, Ф. Йеттоном и др.

Интересной является концепция Д. Мак-Грегора<sup>2</sup>, который постулировал два крайних типа организационного лидерства, основанные на двух полярных типах отношений лидера и последователей. Первый тип отношений («теория X») основан на представлениях, что среднестатистический человек может хорошо работать только в результате подталкивания и потому требует постоянного управления и контроля со стороны руководства.

---

<sup>1</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. М. Основы менеджмента : пер. с англ. М.: Дело, 1992.

<sup>2</sup> McGregor D.M. The human side of enterprise. N.Y. McGraw Hill, 1960.

Противоположный тип отношений («теория Y») основан на представлениях, согласно которым люди заинтересованы в своем труде и могут самоориентироваться и самоорганизовываться и при благоприятных условиях будут стремиться взять на себя ответственность и поддерживать цели организации. Поэтому основная задача лидера – создать эти условия и стимулировать людей к самостоятельности за счет поощрений.

Лидеры, придерживающиеся «теории X», более склонны выбирать авторитарный стиль лидерства (руководства), основанный на должностном авторитете, выдвижении определенных директив и осуществлении постоянного надзора; придерживающиеся «теории Y» – демократический стиль, основанный на интеграции, предпочитают привлекать людей к самоуправлению, побуждать их к самостоятельности, при необходимости делегируя им часть полномочий. Таким образом, согласно этой концепции в основе поведения организационного лидера могут лежать два противоположных стремления: с одной стороны, это забота о решении деловых проблем, то есть ориентация на задачу («теория X»), а с другой – регуляция деловых взаимоотношений между людьми, или ориентация на последователей («теория Y»).

В 1955 г. Р. Стогдилл и С. Шартл<sup>1</sup> предложили рассматривать лидерство как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав конкретной группы. В данной концепции лидерство изучалось с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов в контексте взаимоотношений с другими членами группы.

В 1958 г. К. Джиб<sup>2</sup> выделил четыре основных положения общей теории взаимодействия:

1) внутригрупповое взаимодействие членов группы направлено на достижение общих целей группы, в то же время достижение общих целей для каждого индивида является опосредованным достижением его личных целей;

---

<sup>1</sup> Stogdill R. M., Shartle C. L. *Methods in the Study of Administrative Leadership*. Columbus, 1955.

<sup>2</sup> Gibb C. *An Interactional View of The Emergence of Leadership* // *Australian Journal of Psychology*. 1958. №10. P. 101-110.

2) ролевая дифференциация в группе, включающая лидерство отдельных ее членов, является неотъемлемой частью продвижения группы к осуществлению общих и, следовательно, индивидуальных целей;

3) понятие «лидерство» включает в себя взаимодействие и взаимную оценку членами группы друг друга, которые имеют своим результатом возвышение одного индивида над другими;

4) одной из важных сторон межличностных отношений является единство физических и эмоциональных восприятий. Каждый индивид оценивается другими в соответствии с его способностями удовлетворить потребности группы, а также по совокупности его личностных качеств.

Иными словами, каждая группа представляет собой систему складывающихся между людьми взаимоотношений, включающую их взаимные восприятия и ожидания от поведения друг друга. Иерархическое распределение членов в группе возникает в зависимости от степени востребованности каждого индивида группой, которая определяется потребностью в носителе той или иной роли и наличием у него соответствующих качеств.

В 1959 г. Р. Стогдилл<sup>1</sup> особо подчеркнул важность элемента ожидания во взаимодействии между лидером и последователями. Он отметил, что в процессе взаимодействия людей при решении общей задачи каждый из них ожидает от других определенных действий. Можно сказать, что если подобного ожидания в групповой деятельности у какого-то конкретного человека нет, то его деятельность будет носить, скорее всего, индивидуальный характер. Он не будет стремиться замечать то, что делают другие, соответственно, в некоторых случаях может выполнять работу, идущую вразрез с общегрупповыми интересами.

В разработке теории взаимодействия большую роль сыграли Дж. Хемфилл, К. Джиб, Р. Стогдилл, С. Шартл, С. Эванс и другие.

Вызывает интерес концепция «кредита доверия» Е. Холландера. Согласно ей возможности лидера влиять на

---

<sup>1</sup> Stogdill R.M. Individual Behavior and Group Achievement. N.Y., 1959.

членов группы во многом определяются тем, насколько последователи осознают его компетентность в значимых ситуациях и насколько его поведение соответствует существующим в группе нормам. Е. Холландер ввел понятие «кредит доверия» (*idiosyncrasy credit*) – право лидера на нестандартность поведения, степень которого определяется в соответствии со степенью доверия к нему. В этот кредит заложено право на принятие решений, а в некоторых группах – и на управление и применение санкций. Величина кредита доверия может определяться социальным статусом лидера, его компетентностью, соответствием его поведения принятым в данной группе (обществе) моральным ценностям и др. Можно сказать, что величина кредита доверия пропорциональна ожиданиям последователей результативности действий лидера.

В соответствии с этой концепцией становление лидера можно представить следующим образом. На начальном этапе могут иметь значение внешние факторы восприятия человека. По мере развития взаимодействия решающей становится оценка характера индивида и его личностных черт. В результате совместной деятельности происходит определенное накопление позитивных впечатлений от индивида, имеющего наибольшее количество заслуг перед группой. В соответствии с этим он получает от группы «кредит», предоставляющий ему возможность при необходимости избирать нестандартное поведение, будучи уверенным, что ее члены впоследствии не применят какие-либо санкции. Лидером становится индивид, имеющий наибольший кредит доверия. Также он получает определенную свободу, в том числе и возможность отклонения от принятых в группе правил. Кредит доверия пополняется при правильных (успешных) действиях лидера и растрачивается при ошибочных. Причинами растраты кредита также могут быть бездействие (инертность), работа «на себя», некомпетентность в каком-либо важном вопросе и другие отрицательно воспринимаемые факторы. При полной растрате полученного от группы кредита доверия лидер перестает быть таковым и теряет последователей.

Концепция «кредита доверия» помогает понять процесс периодического смещения лидеров в группе при смене задач, которые она решает, или изменении ситуации, в которой она находится. По словам Е. Холландера, «тот, кто полностью соответствует ожиданиям группы сегодня, может стать лидером завтра; и наоборот, лидер, который обманывает эти ожидания сегодня, завтра потеряет уважение своих последователей и может быть смещен одним из них»<sup>1</sup>.

Также в рамках данного исследования полезно отдельно рассмотреть мотивационные теории лидерства. Мотивационная концепция стала развитием поведенческого подхода и во многом основана на представлении о том, что человеческое существо по своей природе – сложный мотивированный организм. А так как организация состоит из людей, то она, в принципе, всегда управляема. Для этого лидеру необходимо так преобразовать организацию и взаимодействие с сотрудниками, чтобы, с одной стороны, каждому индивиду была обеспечена свобода осуществления его собственных целей и потребностей, а с другой – это вносило бы вклад в осуществление целей организации.

На развитие мотивационных теорий значительное влияние оказали работы А. Маслоу, который в 1954 г. в книге «Мотивация и личность»<sup>2</sup> сформулировал следующие предположения относительно мотивационной «природы человека»:

– люди постоянно испытывают определенные потребности;

– состояние или ощущение неудовлетворенности потребностей побуждает человека к действию;

– потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высокого порядка на вершине.

Он предложил иерархическую модель базовых потребностей, получившую известность как «пирамида по-

---

<sup>1</sup> Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence // Leadership and Interpersonal Behavior. N.Y., 1961.P. 45.

<sup>2</sup> Maslow A. Motivation and personality. N.Y., 1954.

требностей А. Маслоу» (рис. 1), состоящую из пяти уровней основных потребностей:

1) физиологические потребности – потребности выживания: пища, вода, сон и т.п.;

2) потребности безопасности – защита от угрозы, опасности, лишения, неопределенности в будущем;

3) социальные потребности – потребности в социальной общности, причастности к коллективу, в любви, дружбе, общении;

4) потребности в уважении и самоуважении – в признании, репутации, статусе и т.п.;

5) потребности самовыражения – самореализации собственного потенциала, самоактуализации и личного совершенствовании.



Рис. 1. Пирамида потребностей А. Маслоу

В основании пирамиды А. Маслоу расположил первичные, то есть физиологические, потребности, а на вершине – потребности в самореализации. По его мнению, существует общая закономерность, единая для всех людей, которая побуждает их в течение жизни подниматься по символическим ступеням потребностей, начиная с нижней ступени простейших фундаментальных физиологических потребностей и восходя до потребности самореализации, являющейся

высшей духовной потребностью человека. При этом согласно модели А. Маслоу доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть удовлетворены устойчивым образом для того, чтобы потребности вышестоящего уровня стали для человека актуальными и привлекательными. Иными словами, человек может осознать и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху, только после устойчивого удовлетворения потребностей, расположенных на нижнем уровне пирамиды-модели.

Теория А. Маслоу значительно расширила понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Ранее классическими инструментами стимулирования были исключительно экономические стимулы, которые в большей степени охватывали лишь потребности низших уровней. Вклад этой теории в практику управления состоял в том, руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется более широким спектром их потребностей. При этом мотивация во многом является отражением места человека в служебной и социальной иерархии, а побудительные мотивы изменяются как в процессе продвижения человека по профессиональной и служебной лестницам, так и по мере его социального и личного роста. Соответственно, эффективность влияния на мотивацию работника повышается, если учитывать, какие именно потребности наиболее актуализированы у него в настоящее время.

Сегодня для стимулирования работников посредством удовлетворения их базовых потребностей высших уровней предлагаются и используются следующие методы<sup>1</sup>:

- удовлетворение социальных потребностей;
- обеспечение сотрудникам возможности профессионального общения;
- создание в коллективе командного духа;

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.

- стимулирование образования общественных объединений, а также неформальных групп, если последние не наносят ущерба организации;
- проведение с подчиненными периодических собраний, совещаний;
- удовлетворение уровня потребностей в уважении;
- предложение соответствующим сотрудникам более значимых и ответственных поручений;
- поощрение сотрудников за высокие результаты (в том числе нематериальное: благодарности, грамоты);
- привлечение сотрудников к постановке задач и выработке управленческих решений;
- удовлетворение уровня потребностей в самореализации;
- поощрение творческого подхода сотрудников к работе;
- делегирование подчиненным дополнительных полномочий;
- создание института системы повышения квалификации и переподготовки сотрудников;
- создание прозрачной системы продвижения подчиненных по служебной лестнице.

Также в рамках рассматриваемого вопроса вызывает интерес работа Т. Митчелла и Р. Хауса, обосновавших модель лидерства, которая обрела условное название «Путь-цель»<sup>1</sup>. Кратко ее можно представить как последовательность действий лидера: а) обозначение цели; б) мотивирование последователей на ее достижение; в) разъяснение последователям пути к ней.

Авторы считают, что лидер может повлиять на эффективность работы сотрудников организации, увеличивая их личную выгоду, связанную с осуществляемой ими деятельностью. При этом эффективность деятельности лидера зависит от его способности мотивировать сотрудников через прояснение их выгоды и увеличение возможности стимулировать их личную удовлетворенность от полу-

---

<sup>1</sup> House. R. G. Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness // Journal of Contemporary Business. NY., 1974. №3.

чения общего результата. К числу основных задач лидера согласно этой модели следует отнести разъяснение последователям пути к достижению цели (а соответственно, к их личной выгоде), а также поддержку их на этом пути и устранение возможных помех и препятствий.

В рамках этой модели выделяются следующие приемы влияния лидеров на последователей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного и каковы его перспективы в случае достижения цели;
- объяснение подчиненным, что они должны сделать, чтобы цель была достигнута;
- актуализация потребностей подчиненных, связанных с достижением цели (которые лидер в состоянии удовлетворить);
- направление усилий подчиненных на достижение цели, оказание им поддержки и устранение сковывающих помех;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Таким образом, эффективность деятельности руководителя в этой модели связывается с его способностью мотивировать сотрудников через прояснение их выгоды и увеличение возможности стимулировать их личную удовлетворенность от получения общего результата.

Начиная с 80-х гг. XX в. произошли значительные изменения в направленности интереса зарубежных исследователей лидерства от изучения внешнепроявленных экстерналильных факторов лидерства (поведения лидера и последователей, особенностей ситуации взаимодействия и т.п.) к изучению интерналильных, а именно мировоззрения и ценностей как лидера, так и последователей, а также особенностей формирования образа лидера в восприятии последователей. На наш взгляд, это направление является особенно актуальным в контексте исследования проблемы формирования лидерского потенциала руководителя, что обуславливает необходимость более детального его рассмотрения в отдельном параграфе.

## 2.2. Современные и перспективные направления исследования организационного лидерства

В контексте рассмотрения проблемы развития лидерского потенциала руководителя особый интерес вызывают особенности и закономерности становления индивида в качестве лидера и формирования восприятия его лидерского образа последователями. Лидерство как когнитивный феномен является предметом исследования в рамках социально-когнитивного подхода.

*Социально-когнитивный подход к исследованию лидерства.* С точки зрения когнитивного подхода человек рассматривается в качестве наблюдателя, который активно оценивает и интерпретирует информацию, поступающую из внешнего мира, а не пассивно воспринимает ее. Приложение идей когнитивного подхода к лидерству, осуществленное в последнее время, было направлено на решение двух основных вопросов. Во-первых, пристальное внимание исследователей привлекли те причины, которые выдвигают лидеры для объяснения плохого выполнения группового задания последователями, а также то, каким образом причинная интерпретация влияет на оценку, даваемую лидером своим последователям, и на его поведение по отношению к ним. Во-вторых, ученых интересовало, каким образом определенный индивид в группе людей начинает восприниматься как лидер, каковы механизмы и условия возникновения имиджа лидера у членов группы и каково влияние поведения лидера, соответствующего или, наоборот, противоречащего этому имиджу, на лидерство этого индивида в группе. Здесь исследовались имплицитные теории о том, что такое эффективное лидерство.<sup>1</sup>

Сторонниками социально-когнитивного подхода, с одной стороны, признается, что лидерство является социальным явлением, в котором обязательно присутствуют как лидер, так

---

<sup>1</sup> Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства // Вопросы психологии. 1991. №3. С.90-96.

и его последователи. Нет последователей – нет и лидерства как социально-психологического явления. С другой стороны, лидерство представляется в качестве когнитивного конструкта, который сам по себе не является наблюдаемым качеством, а когнитивно выводится из наблюдаемого поведения человека, которое у последователей ассоциируется с лидерским.<sup>1</sup> Иными словами, у каждого человека имеется (формируется в течение жизни) субъективное представление о том, что лидер – это индивид, который обладает определенными качествами и ведет себя определенным образом, и при встрече с индивидом, соответствующим представлению этого человека о лидере, он на него навешивает «ярлык лидерства», при этом ожидая, что наличие подтвержденных лидерских качеств будет в дальнейшем проявляться и в соответствующем лидерском поведении. И наоборот: обнаруженное лидерское поведение преобразуется в ожидание того, что образец такого поведения обладает соответствующими лидерскими качествами. Из этого следует вывод, что для успешности становления человека в качестве лидера в конкретной социальной группе ему необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, которые они рассматривают, когда приписывают определенные результаты лидерству.

Схожее понимание лидерства выдвинуто Б. Калдером, согласно которому лидерство – это ярлык, который наклеивается на поведение других людей (и на собственное поведение). Оно выводится из наблюдаемого поведения по мере того, как определенные последствия ассоциируются с этим поведением. В данном случае важна общераспространенная вера, что качество, позиционируемое как лидерство, производит определенное поведение. Эта вера преобразуется в ожидание того, что образец такого поведения будет обладать соответствующим качеством.<sup>2</sup>

По мнению Дж. Пфедффера, лидерство является обыденным конструктом, который широко распространен и часто

---

<sup>1</sup> Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. N.Y.: AMACOM, 1995. P.10.

<sup>2</sup> Calder B. An attribution theory of leadership // Staw B. M., Salancik Q. R. (eds.) New directions in organizational behaviour. Chicago, 1977. С. 198.

употребляется. Для исследования представляет интерес, когда и при каких обстоятельствах люди приписывают его поведению других.<sup>1</sup> Значимый вклад в развитие концепции лидерства как когнитивного феномена был внесен в последней четверти XX в.<sup>2</sup>;

Для нас особо интересны результаты исследования, проведенного Дж. Филипсом и Р. Лордом, которыми было подтверждено, что восприятие индивида в качестве лидера происходит в том случае, если его поведение соответствует прототипу лидера у наблюдателя.<sup>3</sup> В дополнение можно привести «традиционные» маркеры лидерского поведения (сигналы «победителя»):

– голос твердый, достаточно громкий, речь плавная, без запинок и заиканий, темп средний;

---

<sup>1</sup> Pfeffer J. The ambiguity of leadership // Academy of Management J. 1977. № 2.

<sup>2</sup> Weiss H., Adler S. Cognitive complexity and the structure of implicit theories // J. of Appl. Psychol. 1981. №66; Pfeffer J. The ambiguity of leadership // Academy of Management J. 1977. №2; Mitchell T., Green S., Wood R. An attribution mode of leadership and the poor performing subordinate development and validation / Cumming L., Staw B. (eds.) Research in organizational behaviour. Greenwich, 1981; Martinko M., Gardner W. The leader / member attribution process // Academy of Management Rev. 1987. № 12(2); Lord R., Alliger G. A comparison of four information processing models of leadership and social perception // Hum. Relat. 1985. № 38(1); Lord R., Fotiz J., de Vader C. A test of leadership categorization theory. Internal structure, informational processing and leadership perception // Organizat. Behav. and Hum. Perform. 1984. № 34; Green S., Mitchell T. Attributional processes of leaders in leader - member interactions // Organizat. Behav. and Hum. Perform. 1979. № 23; Fry L., Kerr S., Lee C. Effects of different levels of task interdependence // Hum. Relat. 1986. № 39(12); Dobbins G., Russell J. The biasing effects of subordinate likeableness on leaders' responses to poor performance. A laboratory and a field study // Personnel Psychol. 1986. № 39(4); Bryman A. The generalizability of implicit leadership theory // J. of Soc. Psychol. 1987. № 127(2); Binning J., Zaba A., Whattam J. Explaining the biasing effects of performance cues in terms of cognitive categorization // Academy of Management J. 1986. № 29(3); Ben-Joav O., Hollander E., Carnevale P. Leader legitimacy, leader - follower interaction and follower ratings of leader // J. of Soc. Psychol. 1983. № 121(1); Ashour A. A frame of a cognitive-behavioral theory // Organizat. Behav. and Hum. Perform. 1982. № 30.

<sup>3</sup> Phillips J., Lord R. Schematic information of leadership in problem-solving group // J. of Appl. Psychol. 1982. № 67(4). P. 486-492.

- когда он говорит, его слушают;
- имеет ясное, свободное выражение мыслей.;
- его вопросы логически обоснованы, не вырваны из контекста, целенаправленны и помогают в достижении цели. Поддерживает контакт глаз во время беседы;
- жесты открытые и спокойные. Руки и ноги остаются нескрещенными на протяжении беседы;
- при необходимости организует работу членов группы;
- сосредотачивает усилия группы на решение задач в отведенное для этого время;
- выступает в качестве посредника при возникновении разногласий;
- в общении следит за тем, чтобы менее активные члены группы высказывались и были услышаны;
- регулярно собирает мнения других, обобщает их, подводит итоги;
- поддерживает позитивный настрой группы;
- другие члены группы интересуются его мнением и обращаются к нему за одобрением.<sup>1</sup>

Таким образом, в рамках социально-когнитивного подхода феномен лидерства представляется продуктом когнитивных процессов последователей и самого лидера. Предметом рассмотрения выступают особенности и закономерности формирования восприятия индивида в качестве лидера его последователями (процессы атрибуции) и социально-когнитивные установки и мировоззрение самого лидера. Этот подход во многом опирается на результаты феноменологического направления исследования личности, активно развиваемого во второй половине XX в. Да и сами феномены «лидерство» и «личность» схожи своей неопределенностью и в обобщенном виде представляют абстрактные понятия. Феноменологическое направление подчеркивает идею о том, что поведение лидера и последователей, как и поведение любого человека, лучше понимать в

---

<sup>1</sup> Имидж лидера [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sallin.ru/imidzh\\_lidera.php](http://www.sallin.ru/imidzh_lidera.php).

терминах его субъективного восприятия и познания действительности. Реальным для каждого индивида является то, что существует в пределах его внутренней системы координат, его субъективного мира. Иными словами, восприятие и чувства человека есть не прямое отражение мира объективной реальности, а результат его субъективной интерпретации этой реальности. И относится человек к окружающей действительности исключительно в соответствии с его интерпретацией этой действительности. Если довести эту мысль до логического конца, то феноменологическое направление отрицает идею о том, что окружающий мир есть нечто существующее как неизменная и одинаковая действительность для всех. Так, П. Вацлавик отмечает, что материальная, или объективная, действительность для конкретного человека есть реальность, сознательно воспринимаемая и интерпретируемая именно им в данный момент времени.<sup>1</sup> Этот тезис является краеугольным камнем феноменологического подхода к познанию человека и во многом основывается на взглядах экзистенциалистов, утверждающих, что единственная «реальность», известная кому-либо, это его субъективная личная реальность, но не объективная. Как отмечают Л. Хьелл и Д. Зиглер, «...говоря феноменологически, каждый из нас реагирует на события в соответствии с тем, как мы субъективно воспринимаем эти события. Например, человек, изнывающий от жажды в пустыне, бросится к луже воды, являющейся миражом, так, как если бы это была настоящая вода. А два человека, оказавшиеся в одних и тех же обстоятельствах, могут впоследствии описывать две совершенно разные ситуации, что часто бывает с рассказами очевидцев дорожно-транспортных происшествий и других неожиданных событий»<sup>2</sup>. В связи с этим в рамках рассматриваемой проблемы формирования организационного лидерства в деятельности руководителя особый интерес вызывает изучение субъективного восприятия лидера его последователями, а также особенности лидерской Я-концепции самого лидера.

---

<sup>1</sup> Watzlawick P. The invented reality. New York: Norton. 1984.

<sup>2</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 2008. С. 537–538.

Среди персонологов, обративших особое внимание на субъективность психологической реальности человека, можно отметить А. Адлера, Дж. Келли, К. Роджерса, Дж. Роттера, У. Мишела и др.

Так, А. Адлер твердо придерживался мнения, что поведение всегда зависит от мнения людей о себе и об окружении, в которое они должны вписываться. Он отмечал, что люди живут в ими же созданном мире в соответствии с их собственной «схемой апперцепции». Они мотивированы фиктивными целями – личными мнениями о настоящих и будущих событиях, регулирующими их поведение. Например, человек может в жизни руководствоваться кредо «честность – лучшая политика», или «каждый за себя», или что в загробной жизни добродетель будет вознаграждена, а порок наказан. Люди ведут себя в соответствии с этими личными убеждениями независимо от того, являются они объективно реальными или нет. «И если некто верит, что моток веревок в темном углу – змея, то его страх может быть таким же сильным, как если бы змея там и в самом деле была»<sup>1</sup>.

Дж. Роттер также выделял «психологическую ситуацию» человека как одну из основных переменных в своей теории социального научения. В частности, он отмечал, что социальные ситуации таковы, какими их представляет наблюдатель. И если данные обстоятельства окружения воспринимаются конкретным человеком определенным образом, то для него эта ситуация будет именно такой, какой он ее воспринимает, независимо от того, насколько странным покажется его трактовка другим людям.<sup>2</sup>

Одним из активных разработчиков феноменологического направления был К. Роджерс. Он утверждал, что каждый человек интерпретирует реальность в соответствии со своим субъективным восприятием. И никто с полным

---

<sup>1</sup> Adler A. The individual psychology of Alfred Adler: A systematic presentation in selections from his writings (H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). New York: Harper & Row., 1956. P. 182.

<sup>2</sup> Rotter J. A new scale for the measurement of interpersonal trust // Journal of Personality, 35. 1967. PP. 651–665.

основанием не может утверждать, что его чувство реальности непременно лучше или правильнее, чем у кого-то еще; никто не имеет права противопоставлять свою реальность реальности других. Поэтому понимание поведения любого человека (в том числе лидера. – О.Е.) во многом зависит от изучения его субъективного восприятия и интерпретации реальности.<sup>1</sup>

Существенным тезисом в феноменологической теории К. Роджерса является связь поведения человека с его субъективным опытом. Он настаивал на том, что поведение человека нельзя понять, не обращаясь к его субъективной интерпретации событий. А говоря о прогнозировании поведения, К. Роджерс утверждал, что человек действует исключительно в соответствии со своим восприятием событий. При этом он отмечал, что следует говорить о субъективной интерпретации этих событий человеком и ее персональном значении для него. Именно эти интерпретации во многом регулируют поведение.<sup>2</sup>

Напрашивается вывод: если мы хотим объяснить, почему лидер поступает определенным образом, то нам необходимо постичь его представления о ситуации и собственном поведении. Знание элементов субъективного опыта конкретного человека является лучшим ключом к пониманию его поведения. Исходя из этого одним из важных аспектов психологического исследования лидерства представляется изучение субъективных переживаний и интерпретаций событийности лидером и его последователями.

Также К. Роджерс подчеркивал, что на настоящее поведение человека существенно влияет то, как люди прогнозируют результаты этого поведения, и то как они могут отразиться на его будущем.<sup>3</sup> Соответственно можно предположить, что если человек «считает», что он не может быть эффективным лидером, то, возможно, находится в затруд-

---

<sup>1</sup> Roger C.R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed). Psychology: A study of science (vol. 3, pp. 184–256). New York: McGraw-Hill. 1959. P. 185–187.

<sup>2</sup> Там же. P. 190–194.

<sup>3</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Указ. раб. С.539.

нении не только и не столько из-за прошлых неудач, а во многом из-за того, что боится неудач будущих. Нередко им управляет самоисполняющееся предвидение. Поэтому одной из задач развития лидерского потенциала организационного лидера является формирование лидерского мировоззрения, адекватно-позитивного самовосприятия и уверенности в себе.

Также в контексте рассматриваемой проблемы интересна когнитивная теория Дж. Келли, в основе которой лежит идея конструктивного альтернативизма. По его мнению, объективная реальность существует, но разные люди сознают ее по-разному. А поскольку факты и события для каждого человека психологически существуют только в его сознании, есть различные способы их истолкования.<sup>1</sup>

Иными словами, в представлениях различных людей объективная реальность представлена в виде различных альтернативных реальностей, которые люди сами конструируют в процессе познания. И человек является для себя тем, каким он воспринимает себя сам, а внешние события и люди для него имеют психологическое значение ровно в той мере, в какой они существуют именно в его представлениях. Этот подход часто сопоставляется с одним из философских принципов Аристотеля. Аристотель выдвигает на первое место принцип тождества: «А» есть «А». Вещь в себе и вне себя переживается и интерпретируется одинаково каждым человеком. Например, привязанный на той стороне дороги осел не перестает быть ослом вне зависимости от того, кто смотрит на него. Из этого следует, что факты социальной реальности одинаковы для всех. Согласно же концепции Дж. Келли «А» – это то, что индивид объясняет как «А». И «реальный осел, привязанный на той стороне дороги, будет существовать в сознании человека именно как осел и вызывать соответствующее отношение к нему только в том случае, если человек будет воспринимать его как осла, а не как лошадь, мула или что-либо дру-

---

<sup>1</sup> Kelly G. The psychology of personal constructs (Vols. 1 and 2). N.Y.: Norton, 1955. P.14-19.

гое»<sup>1</sup>. То есть реальность – это то, что мы истолковываем как реальность. Соответственно, лидером для человека является тот индивид, которого этот человек субъективно воспринимает именно как лидера.

Следуя этой теории, мы можем сделать предположение, что эффективное лидерство возможно только при понимании лидером мировоззрения последователей, а во многом и при его эффективном управлении этим мировоззрением, в том числе – через управляемое формирование в «картинах мира» последователей образов соответствующего ему лидерского поведения, а также необходимых норм, ценностей и образцов желаемого для них поведения. При этом важно понимать, что субъективная реальность лидера в той или иной степени, но всегда будет отличаться от субъективной реальности любого другого индивида. Поэтому для понимания лидером поведения конкретного человека важно изучение субъективного восприятия реальности именно этим человеком. А для объяснения того, почему человек (например, сотрудник организации) стабильно ведет себя данным образом, организационному лидеру необходимо приложить усилия, чтобы постичь, насколько это возможно, внутренний мир этого человека, понять, как он думает и что он чувствует.

Дж. Келли внес значительный вклад в понимание особенностей эффективного взаимодействия между людьми. Он отмечал, что каждый человек уникален, и мы по-разному воспринимаем окружающий мир, оцениваем свое поведение и поведение окружающих людей. В контексте лидерства различие этого восприятия и представлений, различие в ценностях, социальных и профессиональных установках людей порой становится фактором, значительно затрудняющим процессы взаимопонимания между лидером и последователями. Понимание картины мира другого человека помогает лидеру выстраивать более эффективное взаимодействие с ним. В то же время лидером для

---

<sup>1</sup> Kelly G. The psychology of personal constructs (Vols. 1 and 2). P. 21.

человека является тот индивид, которого этот человек субъективно воспринимает именно как лидера.

С начала 80-х гг. XX в. постоянно увеличивается количество исследований, проводимых в рамках социально-когнитивного подхода, который можно признать одним из перспективных и динамично развивающихся. Попытки детального развития социально-когнитивного подхода были предприняты в работах Р. Лорда, Дж. Фотиса и Г. Аллигера<sup>1</sup>; Р. Лорда и К. Дэ Вадера<sup>2</sup>; Дж. Филлипса и Р. Лорда<sup>3</sup>, которые доказывают, что имплицитные теории лидерства являются не чем иным, как системой категорий определенного типа. Как отмечает Дж. Филлипс, эти категории используются для разграничения лидеров и нелидеров и определяются через обращение к прототипам – обобщенной совокупности свойств, наиболее общих для членов категории.<sup>4</sup>

Экспериментальные исследования указанных исследователей были нацелены на решение следующих вопросов: 1) каким образом соотносятся процессы восприятия лидерства (категоризации) и причинного приписывания (атрибуции); 2) как можно определить внутреннюю структуру системы категорий; 3) какие особенности поведения индивида и ситуации, в которой оно протекает, важны для его восприятия в качестве лидера?<sup>5</sup>

Так, было установлено, что восприятие индивида в качестве лидера происходит в том случае, если его поведение соответствует прототипу лидера у наблюдателя. Иными словами, запечатление у наблюдателя (в нашем случае

---

<sup>1</sup> Lord R., Fotiz J., de Vader C. A test of leadership categorization theory. Internal structure, informational processing and leadership perception // *Organizat. Behav. and Hum. Perform.* 1984. 34.

<sup>2</sup> Lord R., Alliger G. A comparison of four information processing models of leadership and social perception // *Hum. Relat.* 1985. 38(1).

<sup>3</sup> Phillips J., Lord R. Causal attribution and perception of leadership // *Organizat. Behav. and Hum. Perform.* 1981. 28(2).

<sup>4</sup> Phillips J. The accuracy of leadership rating: A cognitive categorization perspective // *Organizat. Behav. and Hum. Perform.* 1984. 33.

<sup>5</sup> Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства // *Вопросы психологии.* 1991. №3. С.90-96.

сотрудника) образа индивида (руководителя) в качестве лидера формируется посредством сопоставления проявленного им (руководителем) поведения с имеющимся у наблюдателя когнитивным прототипом лидера. При этом восприятие лидера формируется целостно и индивиду, проявившему поведение, свойственное прототипу лидера, часто приписываются и другие элементы поведения, также свойственные прототипу, но реально не проявленные в эксперименте. Так, в экспериментах Дж. Филлипса и Р. Лорда при описании поведения лидера испытуемые не смогли четко отграничить поведение лидера, которое они наблюдали реально, от поведения, характерного для прототипа, но в эксперименте не демонстрировавшегося, то есть при описании поведения лидера активно осуществляется интерпретационный перенос на руководителя элементов поведения, свойственных имеющемуся у последователей прототипу лидера, которому соответствует данный руководитель.<sup>1</sup> Эти данные были подтверждены и в исследовании, проведенном Дж. Биннингом с соавторами, в ходе которого было установлено, что в процессе интерпретационного описания поведения лидера после получения обратной связи о результатах выполнения группового задания наблюдатели во многом опираются на свои прототипы «хорошего» и «плохого» лидерства.<sup>2</sup>

На наш взгляд, в качестве некоторых интересных направлений развития теорий лидерства в рамках социально-когнитивного подхода и в контексте проблемы формирования лидерского потенциала руководителя можно выделить следующие:

– изучение различных «когнитивных прототипов лидера», то есть обобщенной совокупности представлений различных категорий людей о личностных качествах и поведенческих характеристиках лидеров;

---

<sup>1</sup> Phillips J., Lord R. Schematic information of leadership in problem-solving group // J. of Appl. Psychol. 1982.

<sup>2</sup> Binning J., Zaba A., Whattam J. Explaining the biasing effects of performance cues in terms of cognitive categorization // Academy of Management J. 1986.

- анализ гендерной специфики восприятия последователями индивида в качестве лидера;
- сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней, а именно их значимость в восприятии последователей (подчиненных);
- анализ когнитивных конструктов, формирующих имидж и харизму лидера в восприятии последователей.

*Ценностный подход к исследованию лидерства.* Ценностный подход к исследованию лидерства также получил развитие сравнительно недавно (1980–1990 гг.). Можно признать его продолжением, а отчасти и своеобразным противопоставлением мотивационным теориям лидерства. Ценностное лидерство можно рассматривать как особый вид слияния организационного и эмоционального лидерства, развитого до качественно более высокого уровня. Согласно ценностной концепции лидерства наиболее эффективное управление людьми – это управление через их мировоззрение и ценности. Соответственно лидером становится тот член группы, который формирует и поддерживает общие ценности группы и обеспечивает приобщение и приверженность этим ценностям других членов группы. В организации ценностный лидер ориентирован на развитие и поддержание организационных ценностей (организационной культуры), способствующих самореализации и личностному совершенствованию последователей. Так, в контексте модели потребностей А. Маслоу лидер, имея власть или являясь работодателем, может удовлетворить потребности последователей в существовании (в еде, одежде, крове и т.п.). Он также может способствовать удовлетворению их социальных потребностей (связанных с взаимоотношениями и уважением), создав в группе или организации благоприятные условия для общения и социального взаимодействия. Но лидер не способен удовлетворить потребности последователей более высокого уровня – в саморазвитии и самореализации. Эти потребности человек может удовлетворить только сам. И это не простая задача: порой невозможность ее решения приводит к душевному опус-

тошению людей, достигших высокого уровня материального достатка и способных «оплатить» все нижележащие потребности. Вместе с тем лидер может создавать условия для самореализации последователей и помогать им в этом. Этим ценностное лидерство отличается от классического организационного.

Ценностное лидерство может реализоваться не только на индивидуальном, но и на групповом уровнях. Человеку свойственно соотносить себя с группой. И чем успешнее эта группа, тем больше желание ее членов с ней отождествляться. Поэтому в качестве ценностного лидера может выступать индивид, наиболее способствующий формированию и поддержанию групповых норм и ценностей, развитию корпоративности у членов группы, оказывающий помощь последователям в их профессиональном и личностном самосовершенствовании.

Изучение лидерства с точки зрения его взаимосвязи с вопросами ценностей, этики и морали в большей степени явилось предметом философского анализа. В развитие ценностных теорий лидерства существенный вклад внесли Р. Гринлиф, С. Кучмарски и Т. Кучмарски, К. Ходжкинсон, Г. Фейрхольм и др.

Так, ценностная теория лидерства С. и Т. Кучмарски (S. Kuczmariski, Th. Kuczmariski<sup>1</sup>) получила известность в 1990-е гг. и во многом опирается на концепцию стейкхолдерства<sup>2</sup>, в основе которой лежит постулат, что люди готовы следовать за человеком, у которого есть чему обучиться (лидерскому поведению, мировоззрению, эффективному взаимодействию с окружающими и т.п.). Авторы связывают процесс лидерства с возможностью для всех членов группы (организации), а не только для определенного человека проявить свои лидерские способности и строят свою ценностную модель на основе *двух базовых положений*.

---

<sup>1</sup> Kuczmariski S., Kuczmariski Th. Values-Based Leadership. Englewood Cliffs, NJ, 1995.

<sup>2</sup> В переводе с англ. stakeholder – владелец доли капитала, предприятия.

*Первое положение* заключается в том, что лидер (как отдельно взятый индивид) оказывает значительное влияние на развитие ценностей и норм отдельных членов и организации в целом. Все, что лидеры делают, говорят, проповедают, с интересом наблюдается, обсуждается и интерпретируется субъектами организационно-лидерского процесса. От лидерского влияния нельзя уклониться или отбросить его. Оно есть сущность лидера, которую лидеры должны осознавать как факт и правильно использовать для установления соответствующих организационных ценностей.

*Второе положение* состоит в том, что лидерству, основанному на ценностях, можно и, более того, необходимо обучаться в процессе деятельности. Лидерами не становятся вдруг. Лидерство развивается в результате накопления опыта, причем процесс изучения лидерства и обучения ему непрерывающийся. Никто не может достичь совершенства и сказать: «Я – идеальный лидер». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в своем обучении эффективному лидерству. Авторы подчеркивают, что наиболее эффективный путь освоения лидерства происходит через деятельность и практику взаимодействия индивидов друг с другом. Но для этого межличностные взаимоотношения должны быть достаточно развиты, а организационное окружение – быть открытым и допускать возможность для личности (не только руководителя, но и его сотрудников) социально расти и развивать в себе лидерские качества.

Идея стейкхолдерства увеличивает сферу лидерства и во многом изменяет сущность «последовательства», превращает двухчленную достаточно жестко субординированную формулу «лидер – последователи» в многочленную, многополярную систему, где стейкхолдеры выступают в качестве активных соучастников лидерского процесса. При этом выделяются три этапа развития процесса «последовательства–лидерства», представляющие модель становления лидерства.

На первом этапе – «лидер-ведомые» – ведомые занимают пассивно-созерцательную, анализирующую позицию. На втором этапе – «лидер-последователи» – последователи играют активную роль, но не равную с лидером. На третьем – «лидер-стейкхолдеры» – стейкхолдеры активно участвуют в лидерском процессе, хотя и не на равных с лидером, вместе с тем это участие формирует соответствующие ценности стейкхолдеров и развивает их лидерские качества.

Авторы теории описывают ряд показателей ценностного лидерства в организации:

- создание позитивных межличностных взаимоотношений. Позитивные взаимоотношения не складываются сами по себе – лидеру необходимо прилагать усилия для их формирования и поддержания. Первым шагом является желание самого лидера вступать в общение и строить взаимоотношения с другими. Вторым – готовность лидера выделить для этого личное и служебное время. Третий шаг включает действия лидера по обучению последователей таким взаимоотношениям. В конечном итоге создание позитивных межличностных взаимоотношений в организации способствует более слаженной работе коллектива и благоприятно сказывается на социально-психологическом климате;

- знание личных целей каждого субъекта лидерского процесса. Последователи более охотно берут на себя индивидуальную и коллективную ответственность, если их потребности и желания как минимум признаются, а по возможности – удовлетворяются. Поэтому лидеру необходимо знать цели его последователей, чтобы иметь возможность управлять их мотивацией и соответственно формировать организационные цели;

- формирование чувства принадлежности к социуму. Человеку свойственно соотносить себя с группой. И чем успешнее эта группа, тем больше желания у ее членов с ней отождествляться. Формирование и поддержание лидером групповых норм и ценностей, разделяемых всеми членами, развитие у сотрудников чувства корпоративности способствуют укреплению позиции лидера;

- конструктивное разрешение межсубъектных конфликтов. Конфликт является естественной составляющей социального взаимодействия. Организационный лидер обычно стремится к предотвращению и предупреждению конфликтов. Ценностный лидер при возникновении конфликта может способствовать проявлению его содержания и оказать помощь последователям в конструктивном его разрешении. Таким образом, конфликт может выступать средством (катализатором) развития сотрудников и организации. Волевое вмешательство лидера в разрешение конфликта полезно лишь в критических ситуациях;

- обучение последователей лидерско-последовательскому поведению и взаимодействию. Сила лидера во многом основывается на силе и профессионализме его последователей. При этом каждый последователь может выступать лидером по отношению к другим людям, а каждый лидер может выступать последователем вышестоящего лидера. Соответственно, для повышения эффективности организационного лидерства важно организовать конструктивное взаимодействие всех субъектов лидерско-последовательского взаимодействия. По мнению авторов теории, ценностный лидер должен способствовать развитию как последовательского, так и лидерского поведения последователей. При этом наиболее важной стороной в процессе обучения является не лидер-учитель, а последователь-ученик. Лидер лишь помогает обучающемуся в овладении знаниями и мастерством в той мере, в которой ученик готов принять их в настоящее время. Через обучение последователей происходит и развитие самого лидера. Обучение лидерским действиям предполагает три стадии: а) открытие, или узнавание (предварительная стадия): до начала процесса обучения, прежде чем сообщить новую информацию, лидер определяет, что человеку уже известно - программа обучения должна быть релевантная субъекту; б) собственно обучение: новая информация предоставляется обучающемуся в соответствии с теми методами обучения, которые наиболее соответствуют его уровню; в) при-

менение полученных знаний (этап закрепления): обучающемуся предоставляется возможность использовать новые знания, а лидер получает информацию о том, насколько эффективно прошел процесс обучения;

- поощрение инициативности и разделение ответственности. Предоставление последователям возможности проявлять инициативные действия предполагает их готовность принять ответственность за результат, способствует большему развитию деловых и личностных качеств;

- формирование команды. Успешность деятельности организации во многом зависит от слаженности работы ее членов. Поэтому обучение сотрудников работе в команде, ориентированной на взаимопомощь и поддержку, является важным показателем ценностного лидерства;

- диалогичность общения. Диалогичность взаимодействия лидера с сотрудниками, его открытость к получению любой достоверной информации способствуют формированию у него более точного представления о реальности и трансляции организационно-значимых норм и ценностей.

Таким образом, в ценностной теории С. и Т. Кучмарски лидерство предстает непрекращающимся динамическим процессом, проявляющимся во взаимоотношениях «лидер-последователи», в то время как роль лидера заключается в освоении вышеназванных ценностных принципов, обучении им последователей и профессионально-личностном развитии вместе с ними.

Также в рамках данного исследования полезно отдельно рассмотреть *концепцию обслуживающего лидерства*, которая получила широкое развитие в последние десятилетия и некоторыми исследователями (например, В.Р. Сухановым<sup>1</sup>) рассматривается как религиозное направление развития ценностных теорий лидерства.

---

<sup>1</sup> Суханов В.Р. Ценностные теории лидерства как предмет социально-философского анализа : автореф. дис. ... канд. филос. наук. Архангельск, 2004.

Считается, что само понятие «обслуживающее лидерство» (servant leadership)<sup>1</sup> было введено в научный и практический оборот Р. Гринлифом (R. Greenleaf). Развитие концепции обслуживающего лидерства прослеживается в работах К. Бланшара (K. Blanchard), который ее называет «лидерство-служение».

Обычно понятия «слуга» и «лидер» воспринимаются как противоположные по значению. Между тем эти понятия и обозначаемые ими феномены, взятые вместе, породили концепцию обслуживающего лидерства, которая довольно активно развивается и внедряется в некоторых социальных институтах США. В основе этой концепции лежит идея, что по-настоящему великим лидером является тот, кто помогает (служит) другим людям, и именно этот факт определяет его величие. Лидерские качества проявляются в том человеке, который ориентирован на оказание помощи и поддержки другим людям, в том числе в их индивидуальном и профессиональном росте. Последнее осуществляется в организации через формирование команды единомышленников и делегирование лидерских и профессиональных полномочий, создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятия решений, обеспечение благоприятного психологического климата в организации, а также этического и заботливого поведения самого лидера.

Таким образом, обслуживающим лидером может считаться тот, кто создает условия для удовлетворения потребностей своих последователей в профессиональной и личностной самореализации. Показателями эффективности обслуживающего лидерства являются: индивидуальный профессиональный рост и развитие личностей последователей, свободные, независимые действия с их стороны и появление у них желания поддерживать других, формирование самообслуживающегося и самоподдерживающегося профессионального сообщества.

---

<sup>1</sup> Greenleaf R. Servant Leadership. Indianapolis, 1991.

Во введении коллективной монографии «Рефлексия на лидерство» авторы приводят ряд общих характеристик обслуживающего лидера.<sup>1</sup>

*Способность внимательно слушать и понимать собеседника.* Традиционно лидеров ценят за их коммуникационные способности и умение принимать решения. Обслуживающий лидер должен, не пренебрегая названными характеристиками, научиться выслушивать других и вникать в их проблемы.

*Чувство эмпатии.* Обслуживающему лидеру необходимо понимать внутренний мир других, различать, в чем их уникальность и непохожесть.

*Предоставление другим помощи в разрешении эмоциональных проблем.* Оказание такой помощи является довольно тонким, сложным и деликатным делом, предполагающим большую индивидуальную работу. Но в результате взаимного контакта лидер и конкретный член организации могут найти выход из любой ситуации.

*Стремление к саморазвитию и совершенствованию.* Знания о мире вообще, конкретные организационно-управленческие и профессиональные знания, а также знания о самом себе придают силу обслуживающему лидеру. Настоящий лидер нацелен на получение новых знаний. Обладая разносторонним знанием, он отчетливо видит проблемы организационной этики и ценностей, что дает возможность рассматривать одну и ту же ситуацию с разных позиций.

*Использование методов убеждения.* Еще одной характеристикой обслуживающего лидерства является опора не на авторитет, а на убеждение, особенно в вопросах принятия организационных решений. Обслуживающий лидер не принуждает, а методом убеждения приводит других к согласию. Эта характеристика дает возможность понять основное различие между традиционной авторитарной моде-

---

<sup>1</sup> Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. Indianapolis, 1995. P. 4-7.

лью лидерства и обслуживающим лидерством. Обслуживающий лидер эффективен в создании консенсуса в группе.

*Способность к концептуальному мышлению и видению будущего.* Способность видения будущего позволяет выйти за пределы повседневной реальности и вместе с тем найти равновесие между концептуализацией и решением каждодневных проблем.

*Управление через удовлетворение потребностей других людей.* Обслуживающее лидерство прежде всего ориентировано на удовлетворение потребностей членов организации. Поэтому для лидера более приемлемы методы мотивации и поощрения последователей, а не их контроля и наказания.

*Создание условий для постоянного роста людей.* Обслуживающие лидеры поддерживают веру в то, что каждый человек ценен и вносит реальный вклад в организационную деятельность. Поэтому лидеры поощряют и способствуют личному, профессиональному и духовному росту каждого сотрудника в организации. На практике это может означать конкретную помощь в личностном и профессиональном развитии, выражение интереса к идеям и предложениям последователей, их поощрение и активную помощь в продвижении по карьерной лестнице.

*Формирование эффективно работающего сообщества.* Организации и социальные институты оказывают огромное влияние на многие аспекты жизни людей и играют большое значение в самореализации каждого индивида. Обслуживающий лидер старается создать сообщество единомышленников из числа тех, кто трудится в организации.

Разумеется, эти характеристики не исчерпывают концепции обслуживающего лидерства полностью, но все же дают о ней общее представление. Здесь уместно отметить, что многие идеи Р. Гринлифа опираются на христианскую этику, соответственно, в его теории и деятельности прослеживается некоторая миссионерская направленность. В настоящее время в США создан «Центр обслуживающего лидерства», который издает и распространяет идеи Р. Гринлифа, проводит тренинги и семинары по обслужи-

вающему лидерству. Работы этого автора оказали значительное влияние на развитие теории менеджмента в США.

Завершая рассмотрение исследований лидерства зарубежными исследователями, еще раз отметим значимые положения:

– опыт исследований, проведенных в рамках персоналистического и ситуационного подходов, показал, что выделение лидерских качеств, а соответственно, и решение задачи их развития необходимо осуществлять в контексте изучения ситуационных факторов, в том числе социально-психологических условий, в которых осуществляются процессы организационного лидерства, особенностей совместной жизнедеятельности служебных коллективов, специфики решаемых профессиональных задач и характера профессиональных взаимоотношений в коллективах, а также социо-демографических особенностей сотрудников;

– организационное лидерство разворачивается в сфере взаимодействия и является продуктом отношений между лидером и последователями, в основе которого лежит лидерское поведение. Следовательно, важная задача психологического обеспечения повышения лидерского потенциала руководителя как организационного лидера состоит в оказании ему помощи в построении эффективных организационных отношений с последователями (подчиненными), а важным элементом решения задачи развития лидерских качеств руководителя является формирование у него позитивного опыта лидерского поведения и взаимодействия с сотрудниками;

– значимым в процессе лидерства является восприятие лидера последователями. Лидерство является ненаблюдаемым качеством, которое выводится из наблюдаемого поведения по мере того как определенные поступки ассоциируются с образом лидерского поведения. Поэтому для решения задачи повышения лидерского потенциала организационного лидера в контексте конкретной социальной (профессиональной) группы необходимо изучить факторы, которые рассматривают сотрудники этой группы (подраз-

деления), когда приписывают определенные результаты лидерству, и обеспечить успешность формирования лидерского образа руководителя в их восприятии;

- эффективное лидерство возможно только при понимании лидером мировоззрения последователей, а во многом и при его эффективном управлении этим мировоззрением, в том числе через управляемое формирование в «картинах мира» последователей образов лидерского поведения, соответствующего ему, а также необходимых норм, ценностей и образцов желаемого для них поведения. При этом важно понимать, что субъективная реальность лидера в той или иной степени, но всегда будет отличаться от субъективной реальности любого другого индивида. Поэтому для понимания лидером поведения конкретного человека важно изучение субъективного восприятия реальности именно этим человеком. А для объяснения того, почему человек (например, сотрудник организации) стабильно ведет себя данным образом, организационному лидеру необходимо приложить усилия, чтобы понять, насколько это возможно, внутренний мир этого человека. Понимание картины мира другого человека помогает лидеру выстраивать более эффективное взаимодействие с ним;

- на поведение лидера существенно влияют его самооценка и собственный прогноз результативности своего поведения, а также то, как они могут отразиться на его будущем. Поэтому одной из важных задач развития лидерского потенциала руководителя как организационного лидера является формирование его лидерского мировоззрения, адекватной самооценки (позитивного самовосприятия) и уверенности в себе.

### **2.3. Специфика и направления прикладных отечественных исследований лидерства последней четверти XX века**

Изучение проблемы лидерства началось почти одновременно за рубежом и в отечественной социальной науке. В 20–30 гг. XX в. лидерство исследовали в основном психологи и большей частью на материале детских групп (как организованных, так и стихийных). Вероятно, в эпоху «культы личности», чтобы случайно не задеть первых лиц советского государства, большинство отечественных авторов, писавших о коллективе, в той или иной мере касались лишь проблемы вожачества, и их исследования во многом носили описательный характер с «отпечатком» имеющейся социально-политической ситуации. Так, в работах Е.А. Аркина, Д.Б. Элькониной, А.С. Залужного, П.П. Блонского, С.С. Моложавого, М.П. Феофанова, Б.В. Беляева, Н.Н. Корганова, И. Рудченко и других обсуждались роль и функция вожаков в детском коллективе, факторы выдвижения ребенка в вожаки, типы вожаков и т.д.

После продолжительного застоя в психологии отечественная социальная наука вновь вернулась к исследованию проблемы лидерства лишь во второй половине XX в.

В 1960–1970 гг. появились большое количество научных трудов о проблемах соотношения лидерства и руководства. Были предприняты попытки уточнить и противопоставить эти понятия, выделив в первом случае естественное, свободное, неформальное начало в противоположность официальному – во втором.

Впервые в отечественной литературе, вслед за С. Джиббом, развернутое разделение формального руководства и неформального лидерства, которое официально закрепилось в советской науке, было описано Б.Д. Парыгиным. Общий смысл этих различий заключается в следующем:

1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

2) лидерство можно констатировать в условиях микро-среды (каковой и является малая группа), руководство – элемент макросреды, то есть оно связано со всей системой общественных отношений;

3) лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, он направлен на цель и осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры;

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, руководство – явление более стабильное;

5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

7) сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе.<sup>1</sup>

Данное разделение в свое время послужило хорошим стимулом для дальнейших исследований феноменов лидерства и руководства. В работе «Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк» авторы также разграничивают понятия «руководство» и «лидерство», отмечая при этом, что управление людьми в обществе на основе руководства и лидерства выступает двуединым процессом, неразрывными сторонами которого являются правовая власть (руководство) и психологическое влияние (лидерство). Руковод-

---

<sup>1</sup> Парыгин, Б. Д. Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971. С. 310-311; Руководство и лидерство : сборник научных трудов / под. ред. Б.Д. Парыгина. Л.: ЛГПИ, 1973.

дство они определяют как «процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и норм социалистического общежития». Под лидерством понимают «процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников».<sup>1</sup> При этом лидерство, по их мнению, заряжает руководство энергией, требуя от руководителя четких решений относительно способов эффективного использования инициативы работников. Отличительной чертой инициативного поведения является то обстоятельство, что человек добровольно берет на себя значительно большую меру ответственности, чем того требует формальное соблюдение служебных предписаний или общепринятых норм.

Таким образом, по мнению данных исследователей, организационное лидерство возникает там, где есть потребность в инициативном действии, быстрейшем и нестандартном достижении цели, то есть в срочном решении какой-то проблемы. В связи с этим в группе возникают две структуры, имеющие различное функциональное назначение. Первая категория интересов может быть представлена как функциональная, инструментальная структура. Здесь речь идет о заинтересованности каждого участника в достижении целей группы. Лицо, способное удовлетворить эту потребность, выдвигается как деловой (инструментальный) лидер. Вторая категория интересов обуславливает возникновение эмоциональной структуры, так как участники коллектива взаимодействуют не только как исполнители производственных функций, но и как индивидуальности, между которыми возникают те или иные чувства в отношении друг к другу. Эту структуру также возглавляет определенный лидер (эмоциональный), основными функциями которого будут предупреждение и улаживание

---

<sup>1</sup> Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.И. Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк. Л., 1974.

конфликтов, сглаживание и разрядка эмоциональных напряжений между участниками, обеспечение благоприятного психологического климата в данной группе. В результате эмпирических исследований авторами была подтверждена взаимосвязь и взаимовлияние процессов лидерства и руководства, в частности зависимость групповой эффективности от того, принимают ли члены группы руководителя в качестве неформального лидера или нет.

Н.С. Жеребовой лидерство как социально-психологическое явление рассматривается с нескольких точек зрения: а) как процесс организации группы для деятельности; б) как механизм удовлетворения социальной потребности к организации; в) как результат и стимул общения; г) как механизм, способствующий развитию разных способов взаимовлияния и взаимодействия членов малой группы.

Под социально-психологической природой лидерства Н.С. Жеребова понимает как его сущность, так и происхождение, поскольку они неразрывно связаны. Изучение сущности и происхождения лидерства включает определение:

- а) психофизиологической детерминации лидерства;
- б) социальной детерминации лидерства;
- в) специфики лидерства как социально-психологического явления.

Как поясняет автор, социально-психологическая природа лидерства отражает сложный процесс возникновения и развития групповой психологии. Внешние воздействия или причины, преломляясь через внутренние условия и психические особенности личности, способствуют формированию лидера и тем самым определяют его поведение в возникающих ситуациях. Социальная же детерминация лидерства проявляется прежде всего в выработке у лидеров готовности действовать соответственно ситуации, изменяя ее. При этом лидерство автор представляет как один из процессов организации и управления малой социальной группой, удовлетворяющий потребность в групповой деятельности, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом.

Соответственно, лидер – это такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов или организует их вокруг себя при соответствии его норм и ценностных ориентаций групповым и способствует организации и управлению этой группой при достижении групповых целей. Лидер ведет группу, стимулирует достижение группой ее целей, организует, планирует и управляет деятельностью группы, проявляя при этом более высокий, чем все остальные члены группы, уровень участия и влияния, то есть уровень активности.<sup>1</sup>

Таким образом, Н.С. Жеребова обратила внимание на то, что процесс формирования лидерства и развития лидера как личности обусловлен не только внутренними личностными детерминантами, но и внешними социально-психологическими факторами, выступающими условиями развития его личности. Иными словами, лидеры, с одной стороны, во многом являются продуктом общества (социально-психологической ситуации), а с другой стороны, сами влияют на это общество (ситуацию).

В разрабатывавшейся теории социальной психологии в качестве основы изучения проблемы лидерства во многом применялся деятельностный подход А.Н. Леонтьева, в соответствии с которым в качестве главных детерминант процесса лидерства выделялись цели и задачи группы, определяющие наиболее эффективный стиль лидерства. В результате в отечественной литературе описаны различные формы проявления лидерства, во многом зависящие от ведущей деятельности группы. Так, Е.М. Зайцева рассматривает следующие виды лидерства: лидерство по направленности; организационное лидерство; профессионально-деловое лидерство; интеллектуальное лидерство; эмоциональное лидерство; волевое лидерство. При этом под организационным лидером понимается лидер-организатор, способствующий согласованности и активному взаимо-

---

<sup>1</sup> Жеребова Н.С. Лидерство в малых группах как объект социально-психологического исследования // Руководство и лидерство : сборник научных трудов. Л., 1973. С.54–63.

действию членов группы и создающий тем самым самоуправляемость группы, помогающий выдвижению лидеров других видов и осуществляющий их интеграцию для обеспечения эффективности групповой деятельности.<sup>1</sup>

*Структурная концепция лидерства* Л.И. Уманского рассматривает лидерство как одно из общих качеств группы.<sup>2</sup> Группа представляется как «структура параметров, которые следует осмыслить в качестве основных психологических подструктур» и выделяются шесть таких подструктур: социальная направленность; подготовленность; организованность; интеллектуальная коммуникативность; эмоциональная коммуникативность; волевая коммуникативность. Лидерство определяется по виду каждой подструктуры:

- по направленности – когда моральное и этическое поведение лидера служит примером для сотрудников (лидер – совесть группы);

- по подготовленности – профессиональная компетентность лидера (лидер-умелец);

- по организованности – эффективность лидера в качестве руководителя группы (лидер-организатор);

- по интеллектуальной коммуникативности – интеллектуальное влияние лидера на группу, его способность пробудить инициативу в сотрудниках;

- по эмоциональной коммуникативности – эмоциональное лидерство (лидер – генератор эмоционального настроения);

- по волевой коммуникативности – активизация всех качеств лидера в кризисных условиях.

Таким образом, с учетом многообразия ситуаций жизни группы и выдвигаемых задач лидеры могут проявляться в группе в разных лидерских ролях: организационный – способный организовывать, профессиональный – более профессионально компетентный, интеллектуальный – более эрудированный, эмоциональный – понимающий чувст-

---

<sup>1</sup> Зайцева Е.М. Об активности одного из видов лидерства в группе. Эмоциональные потенциалы в коллективе. Ярославль: ЯПИ, 1977. С. 126–129.

<sup>2</sup> Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. М.: Наука, 1977. С. 77–86.

ва членов группы и т.д.). На наш взгляд, одному человеку, например руководителю, невозможно да и не нужно стремиться выступать во всех этих лидерских ролях. Однако организационному лидеру необходимо уметь организовывать группу на решение поставленной задачи, эффективно используя для этого все имеющиеся ресурсы, в том числе быть способным регулировать процессы проявления и взаимодействия в группе различных лидеров, сонаправляя их на общую групповую эффективность и используя как дополнительный управленческий ресурс.

Также интересной в контексте рассматриваемого вопроса является концепция «ценностного обмена» как механизма выдвижения лидера, разработанная Р.Л. Кричевским. Автор предложил модель, описывающую психологический механизм становления индивида в группе в лидерском статусе. Согласно этой концепции имеющиеся у члена группы ценностные характеристики (значимые для группы свойства личности) в процессе взаимодействия как бы обмениваются на его признание в качестве лидера в этой группе. В результате на лидерскую позицию в ходе взаимодействия выдвигается такой член группы, который идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием.<sup>1</sup>

При этом понятие «ценность» понимается как материальный или идеальный предмет, представляющий значимость для человека, то есть способный удовлетворять его потребности, отвечать его интересам. Во внутригрупповом межличностном взаимодействии ценности могут выступать, в частности, в виде каких-либо значимых характеристик членов группы, относящихся к свойствам личности, умениям, опыту и т.п. и реализуемых ими в ходе решения стоящих перед группой задач с пользой для отдельных партнеров и группы в целом.

Таким образом, в качестве лидера автором рассматривается тот, в ком в наиболее полном виде представлены

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. 1980. №2. С. 64–74

такие качества, которые особенно значимы для групповой деятельности, то есть являющиеся для группы ценностями. Отсюда лидерство определяется как процесс межличностного влияния, обусловленный реализацией ценностей, присущих членам группы, и направленный на достижение стоящих перед группой целей. А лидер – это член группы, обладающий наибольшим ценностным потенциалом, обеспечивающим ему ведущее влияние в группе (коллективе).

Ценностный обмен как бы запускает механизм межличностного взаимодействия, функционирование которого имеет следствием развитие процесса лидерства. Схематически это выглядит так: межличностное взаимодействие (первичные контакты) → ценностный обмен → межличностное взаимодействие (пространственно-временная развертка) → процесс лидерства.<sup>1</sup>

Иными словами, эффективная реализация членами группы значимых или ценностных характеристик (один из предметов обмена) приносит им авторитет и признание (другой предмет обмена), которые также являются важными человеческими ценностями – в этом заключается психологический смысл ценностного обмена в данной концепции. Исходя из этой концепции формирования лидерства, для того чтобы обеспечить управляемое становление руководителя в качестве организационного лидера в группе, необходимо изучать «ценности» этой группы – значимые характеристики членов группы, относящиеся к свойствам личности, умениям, опыту и т.п.

В последние годы получило развитие гендерное направление исследования лидерства. Так, Т.В. Бендас понятие «лидерство» анализирует в широком (как это принято в зарубежной психологии) – как процесс влияния одних членов группы на других, в результате которого некоторые из этих членов занимают центральную позицию в группе, имеют определяющее воздействие на принятие групповых решений и обладают одним или несколькими видами власти и в узком (как это принято в отечественной науке),

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2007. С.83.

имея в виду процесс выдвижения стихийных лидеров. Автором вводится понятие степени легитимности лидера – от минимальной, основанной только на психологической власти (как у стихийных лидеров), до максимальной, поддерживаемой государственными институтами власти (как у назначенных лидеров-руководителей).

В результате исследования автором выделены две основные модели поведения лидера, конкурентная и кооперативная, которым соответствуют различные личностные характеристики. Конкурентная модель отличается значимостью для лидера индивидуальных характеристик (пола, возраста, сексуальной привлекательности), высокими показателями: конкурентности, доминантности, агрессивности, половой идентификации, уверенности в себе, эгоцентризма, самодостаточности, мотивации власти и достижения, эмоциональной устойчивости, успешности по деловым критериям, стереотипности взглядов на женское и мужское лидерство, а также низкими показателями, характерными для кооперативной модели. Кооперативной модели свойственны высокие показатели кооперативности, коммуникативных характеристик (направленности на общение, альтруизма, экстраверсии, мотивации аффилиации), лидерского потенциала, интеллекта, успешности по социально-эмоциональным критериям, кооперативности среды в детстве, благополучия личной жизни; низкие показатели уверенности в себе, мотивации власти и достижения, деловой успешности, эмоциональной устойчивости, а также незначимость для лидера индивидуальных характеристик (пола, возраста, сексуальной привлекательности), конкурентности, доминантности, агрессивности.<sup>1</sup>

Т.В. Бендас установлено, что маскулинная и фемининная модели являются разновидностями конкурентной модели. Первая подчиняется принципу долженствования (поэтому претендент на лидерскую роль непременно борется за нее) и описывается следующими показателями:

---

<sup>1</sup> Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. № 1.

мужской пол (хотя лидером может быть и женщина с маскулинными характеристиками), зрелый (или просто старший) возраст, высокие конкурентность, маскулинность, сексуальность, доминантность, агрессивность. Фемининная лидерская модель подчинена принципу комплиментарности, дополнительности, вакуума (лидерская роль принимается только при условии наличия вакуума лидерства, когда нет представителя, отвечающего характеристикам маскулинной модели). Она описывается показателями: женский пол (или мужчина с фемининными характеристиками), молодой возраст, высокие фемининность и подчиненность (и низкая доминантность), а также низкие конкурентность, агрессивность и сексуальность.

Также на основе результатов эмпирического исследования автором выявлено существование этнической специфики в проявлении лидерских моделей. Так, казахи-лидеры демонстрируют различные модели при общении с представителями своего и других этносов. В первом случае это кооперативная модель, а во втором случае – конкурентная и маскулинная модели. Русские-лидеры демонстрируют сочетание всех моделей (причем, выраженность конкурентной модели меньшую, нежели у казахов-лидеров). Вместе с тем ситуация оказывает незначительное влияние на проявление этнических различий и существенное влияние на проявление гендерных различий лидеров и нелидеров по личностным характеристикам. Из трех эффектов, проявляющихся в действии на личность лидера, наиболее мощным следует считать ситуационный, затем – гендерный и наименее мощным – этнический. При этом установлена гендерная специфика успешности лидеров при решении различных задач. Так, женщины-лидеры более успешны при решении задач, связанных с взаимоотношениями между людьми, а мужчины-лидеры – при решении технических задач.<sup>1</sup>

На наш взгляд, результаты данного исследования полезно учитывать в процессе психологического обеспечения

---

<sup>1</sup> Бендас Т.В. Психология лидерства; гендерный и этнический аспекты : автореф. дис. ... докт. психол. наук. СПб., 2002. С 24–29.

становления руководителя в качестве лидера социальной группы (подразделения), имеющей выраженную гендерную специфику (мужской или женский коллектив), а также с учетом пола (маскулинных или феминных характеристик) самого руководителя.

В контексте рассматриваемой проблемы нас в большей степени интересовали специфика проявления лидерства в системе внутриорганизационных отношений и проблема соотношения лидерства и руководства. Традиционные подходы к этой проблеме не дают полного ответа о том, в каких именно ситуациях управленческого взаимодействия руководитель проявляет себя в качестве организационного лидера. Между тем очевидно, что такое понимание необходимо как для изучения организационного лидерства, так и для наиболее эффективного использования лидерского потенциала.

Разработкой проблемы организационного лидерства занимался Д.Л. Казаков. Автор представляет организационное лидерство преимущественно как социально-психологический феномен, идентифицируя его как процесс управленческого взаимодействия, осуществляемый на базе личностных источников власти, выходящей за пределы формальной организационной структуры.<sup>1</sup>

Автором с позиции социологии управления выделены следующие сущностные характеристики организационного лидерства, позволяющие, по его мнению, определять ситуации проявления именно этого типа лидерства:

– формальная организационная структура. Организационное лидерство существует только в деловых организациях, имеющих жесткую, установленную предписаниями и правилами структуру. Существование именно такой структуры, определяющей права и обязанности членов организации и выделяющей вершинное положение одного из них, который является формальным руководителем или же менеджером, является базой организационного лидерства

---

<sup>1</sup> Казаков Д.Л. Организационное лидерство как проблема социологии управления : дис. ... канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2002. С. 20.

Многочисленные таблицы, отображающие различия между лидером и менеджером, которые столь часто приводятся в управленческой литературе, носят скорее качественный характер, описывая разные стратегии деятельности на одном и том же руководящем посту;

– наличие отношений «лидер – последователи». Для того чтобы имело смысл говорить о действительном наличии организационного лидерства, необходимо, чтобы между руководителем и остальными ее членами существовали отношения типа «лидер – последователи», а не какого-либо иного типа, например «мастер – ученик», «участник – участник», «начальник – подчиненный» и т.п.;

– длительность существования. Феномен организационного лидерства может иметь место в деловых организациях, которые функционируют как некая социальная целостность в течение достаточно длительного времени. Нет смысла отрицать, что в каких-то своих проявлениях лидерство существует и в кратковременных социальных конгломератах, как-то в толпе, на демонстрации, даже в очереди. Но там имеют место другие разновидности феномена лидерства, с организационным лидерством имеющие только общие корни;

– зависимость от общегрупповых целей. Специфика проявления организационного лидерства детерминирована особенностями общегрупповых целей и во многом оно направлено на обеспечение их осуществления. Длительно существующая, построенная на основе формальной организации социальная общность должна иметь определенную направленность действий, которая составляет смысл ее существования и в значительной степени определяет характеристики ее жизнедеятельности. Даже в том случае, если лидерство ориентировано на отношения, а не на достижения, общеорганизационные цели никуда не исчезают и продолжают оказывать влияние на поведение членов организации и на лидера в том числе;

– доступность данного феномена для обозрения. Лидерство является внешне проявленным, наблюдаемым фе-

номеном. Схожую мысль высказывал и Р.Рюттингер, согласно которому «ролевые модели, предлагаемые лидером, должны быть видимы»<sup>1</sup>. Никто не последует за лидером, влияние которого незаметно;

– зависимость от личностных черт лидера. Несмотря на несостоятельность «теории черт», многие исследователи сходятся во мнении, что в процессе лидерства велика роль личности и ее характеристик, особенности в период «запуска» лидерства. Лидерство – глубоко личностное явление и важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества. Именно они в некоторой степени определяют, почему некоторые руководители не могут стать лидерами.<sup>2</sup>

Описанные сущностные характеристики организационного лидерства, несомненно, значимы и характеризуют условия его формирования и проявления. Однако они не раскрывают социально-психологические механизмы формирования организационного лидерства в управленческой деятельности руководителя и повышения его лидерского потенциала. Справедливости ради следует отметить, что это и не являлось предметом данного исследования.

Проблема лидерского потенциала применительно к политическому деятелю рассматривалась Е.П. Ходаевой, которая отмечает, что лидерский потенциал политика имеет системную структурную организацию, соответствующую базисным потенциалам личности – биологическому, потенциалу способностей, характера и опыта; интегральными критериями оценки лидерского потенциала являются его уровни и значение психологических составляющих.

Обширные исследования организационного лидерства проведены отечественными исследователями в юношеских группах. Так, И.А. Дрыгиной<sup>3</sup> разрабатывалась про-

---

<sup>1</sup> Рюттингер Р. Культура предпринимательства : пер. с нем. М.: ЭКОМ, 1992.

<sup>2</sup> Казаков Д.Л. Указ. раб. С. 21-23. Текст изменен.

<sup>3</sup> Дрыгина И.В. Активизация лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе вуза : дис. ... канд. пед. наук. Красноярск, 2004.

блема активизации лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе. Под лидерским потенциалом она понимает качественную характеристику личности, отражающая совокупность внутренних потребностей, возможностей, ценностного отношения, средств, способствующих достижению такого уровня интеграции компетентности, ответственности, активности и коммуникативности, который обеспечивает ведущее влияние данной личности на членов группы при совместном решении задач в различных областях жизнедеятельности.

В качестве базовых элементов лидерского потенциала личности студента И.А. Дрыгиной выделяются:

1) лидерские потребности – в персонализации, самовыражении, признании, влиянии, достижении, уважении, общении, а также желание и стремление занимать ведущее положение;

2) лидерские возможности – способности управлять, организовывать, анализировать, влиять и др.;

3) лидерские ценности – позитивные отношения между субъектами образовательного процесса, конструктивные групповые отношения, достижение познавательно-профессиональных целей и др.;

4) средства – (социально-педагогические) условия образовательной среды вуза, объективно способствующие развертыванию лидерского потенциала личности студента в процессе ее профессионального становления и субъективно ею принятые.

Развертывание лидерского потенциала личности представляется как внутренний процесс, источником которого служит противоречие между лидерскими потребностями и наличными возможностями. Личность конструирует свой «образ лидера», в который она вкладывает определенный смысл. Выделяя из множества жизненных ценностей ценности лидерства и осмысливая их, принимая их как личностно значимые, личность осуществляет поиск средств для достижения желанной цели – стать лидером, для чего стремится активизировать свой лидерский потенциал.

В воинских коллективах лидерство изучалось с социометрической позиции Я.В. Подоляком, которым было отмечено, что в воинском коллективе проявляются лидеры как положительной, так и отрицательной направленности, а также существуют так называемые «ведомые» и «отверженные» (изгои). При этом в настоящее время самую большую группу составляют ведомые, в которую входят курсанты и солдаты, преимущественно чувствующие себя более комфортно под покровительством более сильных личностей. Категория «ведомых» неоднородна по составу, в ней могут быть и профессионально успешные, добросовестные и исполнительные люди, не претендующие на роль лидера. Однако именно из их числа выдвигаются новые лидеры при переструктурировании межличностных взаимоотношений в воинском коллективе.<sup>1</sup>

М.С. Полянский обращает особое внимание на то, что имеющиеся подходы к проблеме лидерства не полностью раскрывают механизм проявления лидерства в воинских коллективах, т.к. не учитывают его возможной негативной направленности.<sup>2</sup>

Возможность появления лидеров как положительной, так и отрицательной направленности подтверждается М.И. Рожковым, который различает лидеров-созидателей и лидеров-разрушителей. Лидер-созидатель действует в интересах дела, в интересах организации и всех ее членов, которых он ведет за собой, получая личное удовлетворение от успешности этого процесса. Лидер-разрушитель действует исключительно в собственных интересах, выводя на первый план собственное эгоистическое желание показать себя и используя для этого и дело, и окружающих (зачастую во вред и делу и людям).<sup>3</sup>

Негативная направленность лидерства может проявляться в случаях, когда такие побудительные мотивы лич-

---

<sup>1</sup> Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. М.: ВИ, 1989. С. 58–72, 237–256.

<sup>2</sup> Полянский М.С. Предупреждение отрицательного лидерства в первичных воинских коллективах : дис. ... канд. психол. наук. М.: ВПА, 1991.

<sup>3</sup> Рожков М.И. Теория и практика развития самоуправления в учебных коллективах. М.: Высшая школа, 1990.

ности к лидерству, как стремление к власти и самоутверждению, не подкреплены социально приемлемыми ценностными установками и моральной нормативностью. Такой лидер может иметь высокий лидерский потенциал (например, основанный на харизматичности, высокой интеллектуальности, коммуникабельности и т.п.), что на первый взгляд может оправдывать его назначение на должность руководителя. Однако, обретая формальную власть, он нередко использует ее в личных целях, противопоставляя их профессиональным и групповым, что в особо значимых ситуациях может приносить ощутимый вред общегрупповым интересам и приводить к тяжелейшему конфликту в группе.

Исследованием педагогических аспектов становления лидерских качеств личности в системе высшего военно-профессионального образования занимался Э.Е. Лукьянчиков. Автор выделяет ряд факторов, способствующих саморазвитию лидерских качеств командиров, в том числе:

- изучение функций лидера в группе;
- освоение функций лидера в совместной деятельности;
- знакомство с опытом успешного лидерства на примере деятельности выдающихся военачальников;
- участие в специальном тренинге лидерства;
- самооценка проявления лидерских способностей и др.<sup>1</sup>

По мнению автора, выделенные факторы могут выступать конструктами развития лидерства в различных образовательных средах (школа – вуз) при соответствующей их адаптации к ведущим сферам деятельности.

Завершая краткий обзор отечественных исследований, посвященных лидерству и проблемам развития лидерского потенциала и лидерских качеств лидера, можно отметить что большинство из них имеют узконаправленный прикладной характер. В то же время представленные в них концептуальные положения отражают различные стороны

---

<sup>1</sup> Лукьянчиков Э.Е. Становление лидерских качеств в системе высшего военно-профессионального образования : дис. ... канд. пед. наук. Орел, 2003. С. 134.

и проявления феномена лидерства (преимущественно как социально-психологического феномена) и их полезно комплексно учитывать при разработке социально-психологической модели повышения лидерского потенциала организационного лидера, адаптируя к специфике профессиональной деятельности руководителя. В частности, полезно учитывать, что лидерство является внешне проявленным, наблюдаемым феноменом и, как уже указывалось ранее, «ролевые модели, предлагаемые лидером, должны быть видимы». Никто не последует за лидером, влияние которого незаметно.

Значимым является понимание, что для того чтобы обеспечить управляемое становление руководителя в качестве организационного лидера в группе, необходимо изучать «ценности» этой группы. Полезно учитывать и то, что организационный лидер может быть как положительной, так и отрицательной направленности, являться лидером-созидателем и лидером-разрушителем. Лидер-созидатель действует в интересах дела, в интересах организации и всех ее членов, которых он ведет за собой, получая личное удовлетворение от успешности этого процесса. Лидер-разрушитель действует исключительно в собственных интересах, выводя на первый план собственное эгоистическое желание показать себя и используя для этого и дело, и окружающих. Негативная направленность лидерства может проявляться в случаях, когда такой побудительный мотив личности к лидерству, как стремление к власти и самоутверждению, не подкреплён социально приемлемыми ценностными установками и моральной нормативностью.

Кроме того, необходимо учитывать гендерные различия в восприятии последователями лидера и лидерских качеств, что требует дополнительного эмпирического исследования применительно к руководителям.

## ГЛАВА 3

### АНАЛИЗ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА

---

#### **3.1. Определение понятия и описание структурной социально-когнитивной модели лидерского потенциала организационного лидера**

Прежде чем перейти к рассмотрению структуры и компонентов лидерского потенциала организационного лидера, необходимо внести ясность в понятийный аппарат, уточнить понятия «потенциал» и «лидерский потенциал».

Слово «потенциал» является производным слова «потенция» (лат. *potentia*), которое трактуется в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой как возможность, то есть то, что существует в скрытом виде и может проявиться в соответствующих условиях.<sup>1</sup> Иными словами, потенциал есть некая возможность, сила, включающая в себя источники и средства, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели. Соответственно, и применительно к лидерству потенциал (лидерский потенциал) в обобщенном виде обычно рассматривается как возможность и готовность индивида к эффективному лидерскому поведению.

М.В. Кирсанов лидерский потенциал представляет как социально-психологическую характеристику личности, отражающую как ситуационно обусловленную, так и не зави-

---

<sup>1</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1999. С. 571.

сящую от ситуации способность индивида к успешному осуществлению лидерства.<sup>1</sup>

И.В. Дрыгина под лидерским потенциалом представляет качественную характеристику личности, отражающую совокупность внутренних потребностей, возможностей, ценностного отношения, средств, способствующих достижению такого уровня интеграции компетентности, ответственности, активности и коммуникативности, который обеспечивает ее ведущее влияние на членов группы при совместном решении задач в различных областях жизнедеятельности.<sup>2</sup>

На наш взгляд, так как в процессе лидерства участвуют как минимум две стороны: «лидер» и «последователи», каждая из которых так или иначе воспринимает ситуацию лидерского взаимодействия и совершает определенные действия и поступки в определенных социально-психологических условиях, то и в определении лидерского потенциала руководителя как организационного лидера полезно отразить следующие содержательные «маркеры»:

- лидерские качества (компетенции) лидера (обеспечивают эффективность лидерства);
- особенности восприятия лидера последователями (обеспечивают принятие последователями руководителя в качестве лидера);
- условия осуществления лидерства (определяют возможности проявления лидерства).

Учитывая результаты семантического анализа понятия «потенциал» и описанные выше маркеры, можно дать следующее определение лидерскому потенциалу руководителя: *лидерский потенциал* руководителя в социальной группе включает в себя совокупность его лидерских качеств, условий проявления лидерства, а также особенности его восприятия данной группой, которые определяют возможно-

---

<sup>1</sup> Кирсанов М.В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих : дис. ... канд. психол. наук. М., 2003.

<sup>2</sup> Дрыгина И.В. Указ. раб. С. 37.

сти руководителя занять лидерское положение и успешно использовать лидерский ресурс в практике управления.

Несмотря на то что интерес исследователей к лидерскому потенциалу среди ученых и просто любопытствующих в настоящее время достаточно высок, в результате проведенного анализа научных публикаций нам не удалось обнаружить прикладную концептуальную модель, описывающую структуру и компоненты лидерского потенциала организационного лидера, помогающую определить направления практической работы по его формированию и повышению в конкретной социальной группе. Многие работы, посвященные исследованию лидерского потенциала применительно к различным сферам деятельности, к сожалению, нам малополезны, т.к. они описывают компоненты структуры лидерского потенциала, не отражая актуальной лидерской специфики. Например, М.Н. Емельянова в структуре лидерского потенциала выделяет следующие сферы развития личности: психофизиологическую (тип темперамента, здоровье), социальную (коммуникативные умения, самостоятельность, адаптивное поведение, инициатива и исполнительность, самооценка), интеллектуальную (развитие речи и дивергентного мышления) и эмоциональную (умение понимать эмоциональное состояние другого человека и умение сопереживать).<sup>1</sup>

Е.П. Ходаева выделяет следующие психологические составляющие лидерского потенциала применительно к политику: силу личности, способность оказывать влияние на окружающих, способность к управленческой деятельности, экстравертированность, коммуникабельность, активность, интеллектуальные способности, интуицию, гибкость и пластичность, целеустремленность.<sup>2</sup>

Не снижая ценности подобных работ, отметим, что описываемые в них компоненты структуры «лидерского

---

<sup>1</sup> Емельянова М.Н. Развитие лидерского потенциала детей в процессе исследовательской деятельности. дис. ... канд. психол. наук. Екатеринбург, 2001. С. 9-10.

<sup>2</sup> Ходаева Е.П. Указ. раб. С. 8.

потенциала», если и описывают потенциал, то необязательно лидера, а скорее любого человека, с прицелом на то, что когда-нибудь (потенциально) он может стать лидером. Соответственно многие из них ориентированы на разработку различных программ по развитию потенциально полезных качеств будущего лидера.

Мы поставили задачу – разработать социально-психологическую модель, позволяющую повышать лидерский потенциал определенных руководителей в конкретных социальных группах. Соответственно, на наш взгляд, каждый структурный компонент модели лидерского потенциала организационного лидера должен обеспечивать возможность руководителя занять лидерское положение в группе и успешно использовать лидерский ресурс в практике управления.

Исходя из описанных ранее сущностных характеристик лидерства и данных нами определений «организационного лидерства» и «лидерского потенциала», на наш взгляд, в структуре лидерского потенциала организационного лидера необходимо выделить следующие базовые компоненты:

- лидер и последователи. Лидерство как социально-когнитивный феномен может существовать тогда, когда есть не только лидер, но и готовые следовать за ним последователи, то есть люди, приверженные его целям и решаемым задачам;

- когнитивные компоненты лидера и последователей. Лидер и последователи так или иначе воспринимают себя и идентифицируют друг друга;

- компетентностно-поведенческие компоненты лидера и последователей. Лидер и последователи определенным образом взаимодействуют друг с другом;

- ситуацию (условия) осуществления лидерского взаимодействия. Взаимодействие лидера и последователей осуществляется в определенных условиях, которые могут способствовать или препятствовать проявлению организационного лидерства.

На наш взгляд, когнитивным компонентом лидера, обуславливающим его лидерское поведение и особенности взаимодействия с последователями, является когнитивная Картина мира лидера (далее – Картина мира), включающая совокупность представлений лидера о себе, окружающем мире и своем месте в этом мире. Картина мира во многом предопределяет его стиль жизни и является главным инициатором его актуального поведения, а также ключом к пониманию этого поведения. В контексте рассматриваемой проблемы в качестве основных компонентов Картины мира можно выделить следующие:

а) «лидерская Я-концепция» – совокупность представлений лидера о себе и своем месте в окружающем социальном мире. Она тесно связана с такими понятиями, как «самооценка», «социальная ориентация», «жизненные цели» и «притязания»;

б) «профессионально-управленческое мировоззрение лидера» – представления лидера об окружающем мире, включающие особенности восприятия им внешней действительности, социальные установки и принципы взаимодействия с окружающими людьми.

Обе представленные когнитивные схемы неразрывно взаимосвязаны, обеспечивают и дополняют друг друга.

На наш взгляд, развитие лидерского потенциала руководителя как организационного лидера должно быть связано не просто с развитием лидерских умений и навыков, но и с формированием лидерской Я-концепции и профессионально-управленческого мировоззрения, обеспечивающих проявление соответствующего лидерского поведения в определенных ситуациях.

Компетентностно-поведенческий компонент лидера опосредовано раскрывается в его лидерских качествах. Несмотря на то что теория лидерских черт была неоднократно раскритикована, тем не менее ни у кого не вызывает сомнения, что для успешного становления и осуществления лидерства человек все же должен обладать определенными лидерскими качествами. Однако перечень этих качеств во мно-

гом зависит от особенностей группы, специфики решаемых ею профессиональных задач и др. Поэтому процесс разработки различных специализированных перечней и моделей лидерских качеств продолжает оставаться актуальным.

Когнитивным компонентом последователей, являющимся структурным компонентом лидерского потенциала руководителя как организационного лидера, является имидж лидера, то есть интегрированный образ руководителя, воспринимаемый последователями как лидерский. Именно восприятие последователями лидера обуславливает их отношение к нему и особенности взаимодействия с ним.

Компетентностно-поведенческим компонентом последователей, вносящим вклад в лидерский потенциал руководителя как организационного лидера и предопределяющим успешность использования им лидерского ресурса в практике управления, являются способность и желание подчиненных сотрудников осуществлять последовательское поведение во взаимодействии с лидером. Как отмечал R. Greenleaf, быть хорошими последователями так же почетно, как и быть хорошим лидером. И эффективному поведению в роли последователя можно и нужно обучаться. Да и сам организационный лидер, как правило, является чьим-то последователем.<sup>1</sup> Перенос последователями на лидера части личной активности в области принятия решений, организации и контроля совместной деятельности, их готовность к поддерживающему лидера поведению, а в определенной степени и к подчинению, безусловно, являются важными структурными компонентами лидерского потенциала организационного лидера. Без этого эффективность взаимодействия лидера и последователей, а соответственно, и эффективность лидерства как процесса значительно снижаются.

Важным условием формирования и реализации лидерского потенциала руководителя как организационного лидера является формирование в организации соответствующих организационно-управленческих и социально-психологических условий, обеспечивающих возможность

---

<sup>1</sup> Greenleaf R. *Servant Leadership*. Indianapolis, 1991.

проявления руководителем организационного лидерства и запечатления его лидерского образа в восприятии сотрудников. Несомненно, что условия и возможности для проявления организационного лидерства различаются у руководителей разных управленческих уровней, а также зависят от специфики решаемых организацией (подразделением) профессиональных задач. Так, Л. Джуэлл прямо указывает, что бывают ситуации, которые препятствуют появлению предпосылок социального лидерства в контексте конкретной организации. Например, в случае выполнения подразделением постоянных, рутинных заданий руководителям нет необходимости брать на себя роль лидеров. Не отличающиеся гибкостью организации, которые ограничивают возможности руководителей влиять на распределение вознаграждений, также не создают предпосылок для лидерского поведения.<sup>1</sup>

В ряду основных условий формирования и реализации лидерского потенциала руководителя как организационного лидера мы выделили следующие:

а) перцептивно-информационная доступность руководителя для подчиненных сотрудников. Эта возможность может проявляться в регулярности проведения руководителем таких организационно-управленческих форм взаимодействия руководителя с подчиненными, как совещания, собрания, а также различные корпоративные формы – праздники, чествования сотрудников и т.п. Трудно сформировать и поддерживать лидерский образ руководителя, которого никто не видит и не слышит;

б) широта возможностей руководителя для поощрения и наказания подчиненных. Руководитель, ограниченный в возможностях поощрять и наказывать подчиненных, ограничен и в возможности формирования лидерского потенциала среди них. При этом, конечно же, решающее значение для формирования лидерского потенциала имеет не просто наличие возможности поощрять и наказывать, а грамотное использование организационным лидером этих возможностей;

---

<sup>1</sup> Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

в) широта возможностей руководителя решать организационно-социальные, а в особых случаях и личные проблемы и трудности сотрудников. Руководитель, который не может (а еще хуже, если не хочет) поддерживать сотрудников в трудные периоды, вряд ли станет для них лидером;

г) наличие и пропаганда социально-ориентированных проектов и аспектов деятельности руководителя. На формирование образа руководителя как организационного лидера оказывает влияние не только совершение руководителем «актов лидерства», но и грамотная презентация этих действий. Это может реализовываться посредством организации и информирования сотрудников о социальных проектах, их ознакомления с решениями руководителя, имеющими важное социально-психологическое значение для подчиненных и т.п.

Таким образом, в структуре лидерского потенциала организационного лидера мы выделили пять основных составляющих компонентов (таблица 1):

1) когнитивный компонент лидера – включает в себя Я-концепцию и профессионально-управленческое мировоззрение лидера;

2) компетентностно-поведенческий компонент лидера – включает в себя комплекс индивидуально-личностных, социальных и организационно-управленческих качеств, обеспечивающих эффективность осуществления руководителем лидерских функций и формирования его лидерского образа;

3) когнитивный компонент последователей – включает в себя образ (имидж) руководителя как организационного лидера в восприятии последователей;

4) поведенческий компонент последователей – включает их психологическую готовность и способность быть последователями;

5) организационно-управленческие и социально-психологические условия проявления лидерства – включают в себя комплекс организационных и социальных условий, в той или иной степени способствующих проявлению организационного лидерства в организации.

Таблица 1

СОЦИАЛЬНО-КОГНИТИВНАЯ МОДЕЛЬ  
ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА

<b>ЛИДЕР</b> (компоненты)	Когнитивный	<i>Я-концепция лидера</i>
		<i>Профессионально-управленческое мировоззрение лидера</i>
	Компетентностно-поведенческий	<i>Комплекс лидерских качеств, обеспечивающих эффективное лидерское поведение организационного лидера</i>
<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ПРОЯВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА</b>		
<b>ПОСЛЕДОВАТЕЛИ</b> (компоненты)	Когнитивный	<i>Восприятие последователями руководителя как организационного лидера (лидерский образ руководителя)</i>
	Компетентностно-поведенческий	<i>Психологическая готовность к поведению в роли последователей</i>

В предлагаемой структурной социально-когнитивной модели лидерского потенциала отражены наиболее значимые его компоненты, каждый из которых, на наш взгляд, необходимо учитывать при решении задачи развития лидерского потенциала руководителя как организационного лидера. Для того чтобы определить основные направления

социально-психологической работы по развитию лидерского потенциала руководителя, рассмотрим содержание каждого из описанных выше структурных компонентов данной модели более подробно.

### **3.2. Я-концепция организационного лидера как компонент социально-когнитивной модели его лидерского потенциала**

В самом общем виде термин «Я-концепция» представляет результат выделения человеком самого себя из окружающей среды, позволяющий ему ощущать себя субъектом своих физических и психических состояний, действий и процессов, переживать свою целостность и тождественность с самим собой.

Значительный вклад в разработку теории Я-концепции личности внес К. Роджерс. По его определению, Я-концепция (self concept) – это понимание человеком самого себя, основанное на его жизненном опыте прошлого, событиях настоящего и надеждах на будущее. При этом под областью опыта он представлял «...все, что происходит за внешней оболочкой организма в любой момент времени и что потенциально можно осознать. Сюда входят также события, представления и ощущения, о которых человек не знает, но может узнать, если сосредоточится на этом. Область опыта представляет собой индивидуальный мир личности, который может соответствовать или не соответствовать наблюдаемой объективной реальности»<sup>1</sup>.

По К. Роджерсу, «Я» – это организованный, последовательный концептуальный гештальт, составленный из восприятий свойств «Я» или «меня» и восприятий взаимоотношений «Я» с другими людьми и с различными аспек-

---

<sup>1</sup> Rogers C.R. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), Psychology, the study of a science. Vol. 3: Formulations of the person and the social context (p. 184-256). New York: McGraw-Hill. 1959. P. 197.

тами жизни, а также ценности, связанные с этими восприятиями. При этом он отмечал, что «Я» – это неустойчивая и постоянно меняющаяся в течение жизни сущность. Опираясь на понятие изменчивого «Я», он сформулировал теорию о том, что люди не просто способны к личностному развитию и росту, а такая тенденция является для них естественной и преобладающей.

Роджерсовское понятие «Я» также можно понимать в терминах различных свойств и функций. Во-первых, он постулировал, что Я-концепция исходит из общих законов и принципов восприятия, установленных в научной психологии. Во-вторых, полагал, что Я-концепция пространственна по природе и представляет собой организованную, логически последовательную и интегрированную систему восприятия «себя». Хотя «Я» постоянно меняется в результате нового опыта, оно всегда сохраняет качества целостной системы, гештальта. И не важно, насколько человек изменяется со временем, у него всегда сохраняется внутреннее чувство, что он в любой момент времени остается все тем же человеком. При этом Я-концепция – это не гомункул или «маленький человечек в голове», который контролирует действия человека. «Я» не столько регулирует поведение, скорее, символизирует главную часть сознательного опыта индивида. В то же время К. Роджерс утверждал, что в Я-концепцию включены и бессознательные процессы, поэтому она не поддается точному научному исследованию.<sup>1</sup>

Р. Бернсом Я-концепция формулируется как существующая в сознании индивида система представлений, образов и оценок, относящихся к самому индивиду. Она включает оценочные представления, возникающие в результате реакций индивида на самого себя, а также представления о том, как он выглядит в глазах других; на основе последних формируются и представления о том, каким он хотел бы быть и как он должен себя вести.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Приводится по: Epstein S. The Self-concept revisited: Or a theory of a theory. American psychologist, 1973 (28). P. 404-416.

<sup>2</sup> Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание : пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. С. 30-66.

Л. Хьелл и Д. Зиглер, обобщая различные теории личности, видят Я-концепцию как представления человека о себе, отражающие те характеристики, которые человек воспринимает как часть себя.<sup>1</sup>

Мы под Я-концепцией в обобщенном виде и применительно к организационному лидерству будем понимать совокупность представлений и установок лидера относительно себя и своего места в окружающем мире.

С точки зрения феноменологического подхода Я-концепция отражает то, как мы видим себя в связи с различными ролями, которые мы играем в жизни. Эти ролевые образы формируются в результате все более усложняющихся транзакций между людьми. Следовательно, Я-концепция включает некий набор образов себя – родителя, супруга, студента, служащего, руководителя, спортсмена, музыканта и артиста. Организационное лидерство – это тоже роль, которую исполняет руководитель, и ее исполнение во многом предопределяется представлением человека о себе как лидере с соответствующими притязаниями, социальными установками и ответственностью. В контексте рассматриваемой проблемы у нас вызывают особый интерес структура, содержание и особенности формирования лидерской Я-концепции.

*Структура Я-концепции лидера.* Однозначного представления о структуре Я-концепции в научных кругах нет. Так, Дж. Мид считал, что становление человеческого «Я» как целостного психического явления есть не что иное, как происходящий внутри индивида социальный процесс формирования Я-сознающего и Я-объекта. В структуре Я-концепции Дж. Мид выделял два компонента «I» и «Me». По его мнению, в процессе развития индивид осознает и принимает те представления, которые существуют у других людей относительно него. Итогом этого является возникновение в сознании индивида «Me» – обобщенной оценки индивида другими людьми, включающей в себя усвоенные человеком установки, значения и ценности. А «I»

---

<sup>1</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Указ. раб. С. 540.

– это то, как человек в качестве субъекта психической деятельности воспринимает ту часть своего «Я», которая представлена как «Ме».<sup>1</sup>

И.С. Кон в структуре «Я» также выделяет активно-творческое, интегративное начало, позволяющее индивиду не только осознавать себя, но и сознательно направлять и регулировать свою деятельность. При этом он отмечает, что сознание самого себя заключает в себе двойное «Я»: 1) рефлексивное «Я» («Я» как субъект мышления) – активное, действующее, субъектное, экзистенциальное «Я» или «Эго»; 2) рефлексивное, феноменальное «Я» («Я» как объект восприятия) – объектное, рефлексивное, феноменальное, категориальное «Я».<sup>2</sup>

Согласно И.С. Кону рефлексивное «Я» представляет собой своего рода когнитивную схему, лежащую в основе имплицитной теории личности, в свете которой индивид структурирует свою социальную перцепцию и представления, в том числе о других людях. В психологической упорядоченности представления субъекта о себе и своих диспозициях ведущую роль играют высшие диспозиционные образования, т.е. система ценностных ориентаций в частности.

Р. Бернсом Я-концепция понимается как совокупность установок, направленных на самого себя. Она включает в себя совокупность всех представлений индивида о себе и включает убеждения и оценки, а также тенденции поведения. В установке автор выделяет три составляющих: когнитивную, эмоционально-оценочную и поведенческую.

*Когнитивная составляющая установки.* Представления индивида о самом себе, которые, как правило, кажутся ему убедительными независимо от того, основываются ли они на объективном знании или субъективном мнении, являются ли они истинными или ложными.

*Эмоционально-оценочная составляющая установки.* Человек не только имеет представление о чертах своей личности,

---

<sup>1</sup> Приводится по: Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание. М.: Прогресс, 1986. С.51–52.

<sup>2</sup> Кон И.С. В поисках себя: личность и ее самосознание. М.: Политиздат, 1984.

но и испытывает различного рода переживания, связанные с оценкой этих черт. В попытках себя охарактеризовать, как правило, присутствует сильный личностный, оценочный момент. При этом качества, которые мы приписываем собственной личности, далеко не всегда являются объективными, и, вероятно, с ними не всегда готовы согласиться другие люди. Быть может, лишь возраст, пол, рост, профессия и некоторые другие данные, обладающие достаточной неоспоримостью, не вызовут разногласий. Хотя даже и такие, на первый взгляд объективные, показатели, как рост или возраст, могут для разных людей иметь разное значение.

*Поведенческая составляющая установки.* Люди ведут себя в соответствии со своими убеждениями и актуальными установками. При этом нередко прямое, непосредственное выражение установки в поведении модифицируется или вовсе сдерживается в силу его социальной неприемлемости, нравственных сомнений индивида или его страха перед возможными последствиями.<sup>1</sup>

Применительно к Я-концепции автор конкретизирует эти элементы установки следующим образом:

1) образ «Я» – это представления индивида о себе. В него включаются ролевые, статусные, психологические характеристики индивида, жизненные цели. Одни характеристики Я-образа обладают большей значимостью, другие меньшей;

2) самооценка – аффективная оценка данного представления. В Я-концепции представлена вся совокупность оценочных характеристик собственных черт и связанных с ними переживаний;

3) потенциальная поведенческая реакция, то есть те конкретные действия, которые могут быть вызваны образом «Я» и самооценкой.

Р. Бернс представляет Я-концепцию в виде иерархической структуры. На ее вершине располагается глобальная Я-концепция, включающая всевозможные грани индивидуального самосознания. Это «поток сознания», чувство

---

<sup>1</sup> Бернс Р. Указ. раб. С 31–40.

собственной преемственности и неповторимости, в котором выделяются два элемента: Я-сознающее и Я-как-объект восприятия. При этом Р. Бернс подчеркивал условность такого различения, которое, в сущности, является лишь удобной семантической моделью. В реальной психической жизни эти элементы «Я» настолько слиты, что образуют единое, практически нерасторжимое целое. Я-как-объект существует лишь в процессах сознавания и является содержанием этих процессов постольку, поскольку человек может сознавать самого себя. Разделять результат и процесс рефлексивного мышления мы можем только в понятийном плане; в психологическом плане они существуют слитно. Точно так же образ «Я» и самооценка поддаются лишь условному концептуальному различению, поскольку в психологическом плане они неразрывно взаимосвязаны. Образ и оценка своего «Я» предрасполагают индивида к определенному поведению; поэтому глобальную Я-концепцию мы можем рассматривать как совокупность установок индивида, направленных на самого себя.<sup>1</sup> Схематическое представление модели Я-концепции Р. Бернса представлена на рис. 2.

Е. Егорова-Гантман в структуре Я-концепции лидера, кроме образа «Я» и самооценки, выделяет еще один компонент – социальную ориентацию, под которой представляется шкала «чувство автономности в противоположность чувству зависимости от других людей в самоопределении»<sup>2</sup>.

На наш взгляд, «социальная ориентация» является важным элементом Я-концепции, однако по отношению к организационному лидеру, к социальной ориентации лидера в нашем случае более корректно отнести субъективное представление лидера об окружающем социальном мире и своем месте в этом мире. В этом контексте социальная ориентация связана с такими понятиями, как «социальный интерес», «жизненные цели», «ценности» и «притязания».

---

<sup>1</sup> Бернс Р. Указ. раб. С. 62.

<sup>2</sup> Имидж лидера : психологическое пособие для политиков / под ред. Е.В. Егоровой-Гантман. М.: «Знание России», 1994. С. 6.

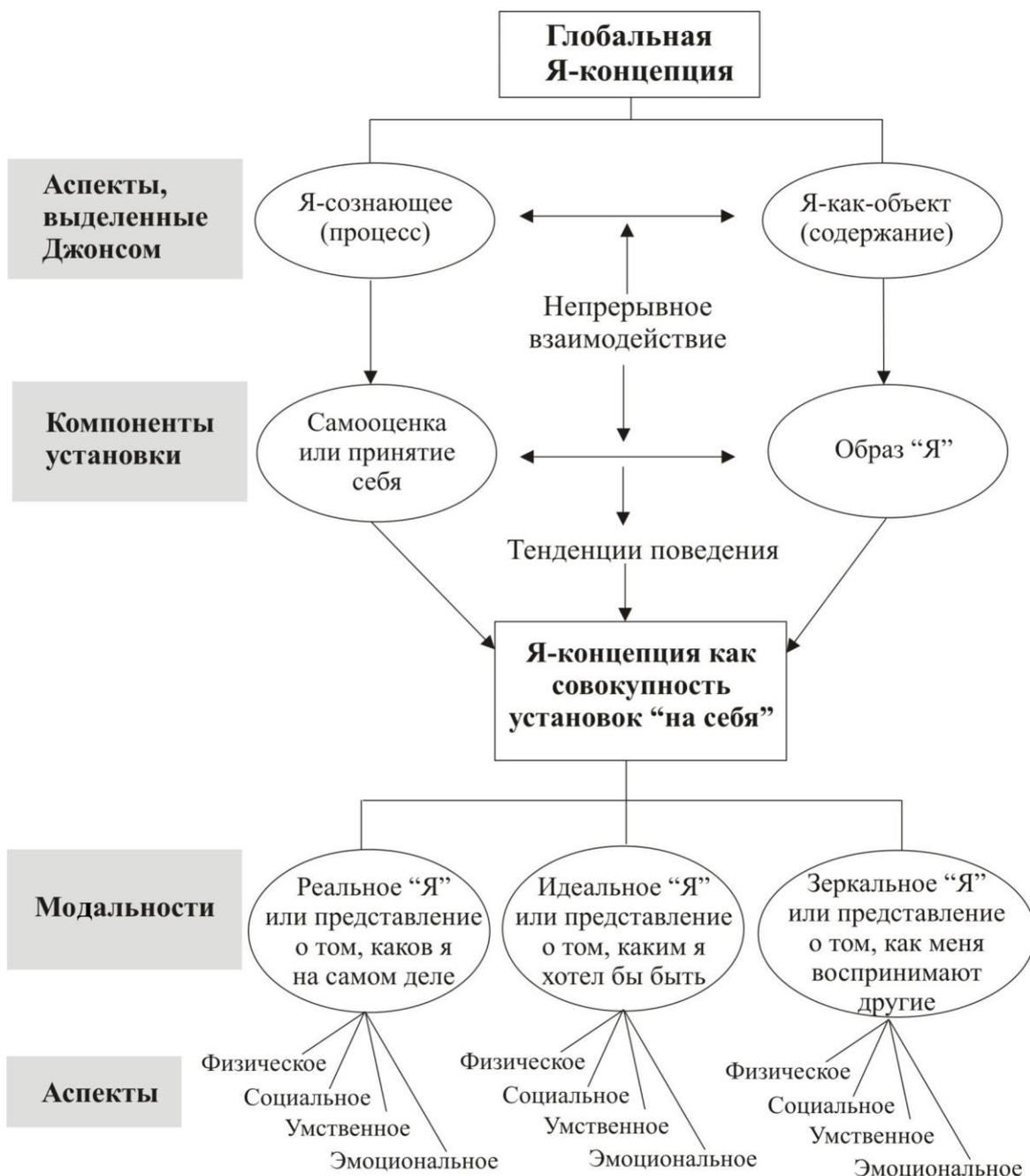


Рис. 2. Модель Я-концепции Р.Бернса

Таким образом, в структуре лидерской Я-концепции организационного лидера мы выделили следующие основные составляющие:

- образ «Я» – субъективное представление лидера о себе. Оно включает в себя, как минимум, три интегральных компонента: Я-реальное, Я-социальное, Я-идеальное;

- социальная ориентация – субъективное представление лидера об окружающем социальном мире и своем месте в этом мире. Компонентами социальной ориентации, значимыми в контексте рассмотрения Я-концепции организационного лидера, являются социальные интересы, жизненные цели и притязания;

- самооценка – собственное отношение к имеющемуся представлению о себе, к своим возможностям и достижениям. В зависимости от образа «Я» она может быть завышенной, заниженной и приближенной к действительности.

Рассмотрим эти компоненты структуры.

**1. Образ «Я».** Для того чтобы определить компоненты образа «Я», значимые для организационного лидера, рассмотрим имеющиеся разработки в этой области относительно личности. Существуют различные описания структуры и содержания Я-образа как совокупности представлений человека о себе. Так, У. Джеймс представляет «Я» как личностную непрерывность, которую мы осознаем каждый раз, когда просыпаемся утром. По его мнению, «Я» человека больше, чем просто личностная идентичность, из него берут начало все процессы нашей психики, в нем отфильтровываются все наши знания и весь жизненный опыт.<sup>1</sup> В структуре «Я» он описывает несколько компонентов (слоев), которые, подобно сознанию, существуют одновременно, непрерывно и дискретно: *биологическое «Я»; реальное (материальное) «Я»; социальное «Я»; духовное «Я».*

*Биологическое «Я»* – это наше физическое, телесное существо. Это наша наследственная конституция, особенно-

---

<sup>1</sup> Приводится по : Knowles E. & Sibicky M. Continuity and diversity in the stream of selves: Metaphorical resolutions of William James's one-in-many-selves paradox. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1990. №76(4). P. 676–687.

сти внешности, наши физиологические процессы. Это все, что имеет отношение к нашим биологическим функциям. Это корабль, перевозящий нас физически из момента рождения в момент смерти, существующий в реальном мире. Наше биологическое «Я» можно рассматривать как подмножество реального «Я».<sup>1</sup>

*Реальное (материальное) «Я» (Material self)* – это слой, включающий в себя все предметы, с которыми человек идентифицирует себя как личность. В реальное (материальное) «Я» входят не только его тело, но также его дом, собственность, его друзья и семья. Как отмечает У. Джеймс, «... в самом широком смысле человеческое "Я" – это сумма всего, что человек может назвать своим: не только его тело и его психика, но также его одежда и его жилище, его жена и дети, его предки, родственники и друзья, его репутация и то, чем он занимается, его земля, его лошади, его яхта и счет в банке. Все это вызывает у человека примерно одинаковые эмоции. Если все перечисленное процветает, человек ощущает себя победителем, а если хиреет или пропадает, это расстраивает и угнетает человека»<sup>2</sup>.

*Социальное «Я» (social self)*. У. Джеймс в социальном «Я» представлял набор личных привычек, которые создают опору для наших взаимоотношений с другими людьми. Это изменяющаяся, мягкая и податливая, поверхностная сторона личности. Оно зависит от того, как его воспринимает близкое окружение. Один и тот же человек может иметь несколько или даже много социальных «Я», проявляемых им в разных ситуациях и по отношению к разным людям. С точки зрения Джеймса, действовать правильно – значит найти в себе наиболее привлекательное и по возможности чаще вести себя, как это «Я», в самых разных обстоятельствах. «Все прочие "Я" с этих пор становятся призрачными, а все, что происходит с выбранным "Я", – реаль-

---

<sup>1</sup> James W. The principles of psychology (2 vols.). New York: Holt, Rinehart and Winston. Unaltered republication. New York: Dover, 1950. Vol. 1. P. 291.

<sup>2</sup> Там же. P. 292.

но. Его поражения и его победы воспринимаются как настоящие поражения и победы»<sup>1</sup>.

*Духовное «Я» (spiritual self)* – это внутренняя субъективная сущность личности. Этот элемент активен во всех видах сознания. Согласно У.Джеймсу, это наиболее устойчивая и интимная часть «Я». «Мы не там испытываем удовольствие или боль, но именно эта часть нашего "Я" воздействует на наши чувства. В ней источник наших жизненных усилий, внимания и воли»<sup>2</sup>. Он отмечал, что «каждый из нас ощущает себя как нечто большее, чем отдельная личность, и, конечно, большее, чем сумма предметов, которые мы считаем своими. Наше духовное "Я" имеет другой порядок чувств, чем прочие "Я", и хотя это трудно описать словами и четко определить, зато можно испытать»<sup>3</sup>.

З. Фрейд рассматривал образ «Я» как сумму восприятий, мыслей и чувств человека по отношению к себе и разделял его на шесть тесно взаимодействующих различных частей: физическое «Я», семейное «Я», социальное «Я», психологическое «Я», сексуальное «Я», преодолевающее конфликты «Я». Подобную классификацию используют и Д. Оффер и Ч. Строзаер относительно образа «Я» политического лидера. В обобщенном виде компоненты этой классификации можно представить следующим образом.<sup>4</sup>

*Физическое «Я»* – это представления лидера о состоянии своего здоровья, физической силе или слабости. Лидер должен быть достаточно здоровым, чтобы это не препятствовало его деятельности. Применительно к лидерству можно признать, что здоровье является важным условием эффективного функционирования любого человека, однако в истории есть множество примеров, когда человек являлся безусловным лидером и с не очень хорошим здоровьем. Можно, конечно, предположить, что эти же люди

---

<sup>1</sup> James W. The principles of psychology (2 vols.). New York: Holt, Rinehart and Winston. Unaltered republication. P. 310–311.

<sup>2</sup> Там же. P. 296.

<sup>3</sup> Приводится по: Murphy G., Ballou R. (Eds.). William James on psychical research. – New York: Viking Press, 1960. P. 324.

<sup>4</sup> Приводится по: Егорова-Гантман Е. Указ. раб.

были бы более профессионально эффективными, будучи совершенно здоровыми, но мы не можем точно утверждать, что это повысило бы их лидерский статус.

*Социальное «Я»* – это представление лидера о своей роли (ролях), притязаниях, возможностях, особенностях взаимодействия в социальном мире.

*Психологическое «Я»* включает в себя представление о своем внутреннем мире: фантазиях, мечтах, желаниях, иллюзиях, страхах и конфликтах.

*Преодолевающее конфликты «Я»* заключается в представлениях лидера о своей способности к конструктивному преодолению конфликтов, как внутренних (внутриличностных), так и внешних, а также нахождению новых решений для старых проблем.

*Семейное «Я»* – это представление лидера о том, кто и какой он в семейных отношениях, какие роли и функции он выполняет в семье. При этом семья понимается в самом широком смысле во всех ее связях (с родителями, братьями, сестрами и другими родственниками и близкими людьми).

*Сексуальное «Я»* – это представление лидера о своих претензиях и возможностях в сексуальной сфере. В настоящее время не существует точных статистических данных о том, как сексуальные предпочтения или сексуальное поведение связано с лидерскими способностями.

На наш взгляд, применительно к организационному лидеру в рассмотренную структуру образа «Я» необходимо добавить, как минимум, еще один компонент – профессиональное «Я».

*Профессиональное «Я»* – это совокупность представлений организационного лидера о себе как специалисте и профессионале. В нее входят представления лидера о своей компетентности и возможностях как в управленческой сфере, так и в сфере ведущей профессиональной деятельности (экономической, юридической и т.п.)

Вышеописанные компоненты образа «Я» лидера не являются исключительными и их список можно было бы продолжать, добавляя дополнительные сферы и детализируя описанные. К тому же описанные компоненты приме-

нимы не только к лидеру, но и к любому другому человеку. К сожалению, нет статистических данных об универсальных специфических особенностях Я-образа лидера, если таковые вообще можно было бы выявить. Однако есть предположение, что на эффективности лидера может сказываться как минимум сложность его Я-концепции (Я-образа), под которой принято понимать число аспектов, воспринимаемых лидером в образе «Я». Так, Е. Егорова-Гантман утверждает, что лидеры со сложной Я-концепцией имеют тенденцию к получению большей информации перед принятием решения и более вероятно воспримут информацию от других лиц, чем не обладающие сложной Я-концепцией. Также лидеры со сложной Я-концепцией имеют тенденцию легче ассимилировать как позитивную, так и негативную информацию и таким образом реагировать на ситуацию на основе обратной связи.<sup>1</sup>

Также в качестве особенности лидерской Я-концепции наряду с ее сложностью необходимо выделить и такое качество, как «интегрированность (согласованность) компонентов Я-концепции», под которым понимается признание и принятие всех аспектов своего аутентичного «Я» в противоположность «условному самопринятию». Как отмечают Е.Т. Соколова и В.В. Николаева, степень психологической дифференциации можно представить как измерение, один из полюсов которого означает высокую степень четкости и автономности подструктур Я-концепции (частных самооценок и Я-образов), их иерархию и относительную устойчивость, упорядоченность и сбалансированность их взаимодействия, а противоположный – «размытость», «нечеткость», низкую специализацию, отсутствие иерархических связей и сбалансированных взаимодействий. Признание и принятие личностью всех аспектов своего «Я» утверждает его «Я» в качестве мерила самого себя и своей позиции в жизненном пространстве. Прерывание и «расщепление» взаимодействия и диалога Я-образов приводит к внутреннему психологическому рассогласованию, кон-

---

<sup>1</sup> Егорова-Гантман Е. Указ. раб.

фликту, когда каждая из существенных частей Я-концепции силится «заявить о себе», «заговорить», «быть услышанным», но не принимается, отторгается или защитно трансформируется, что становится существенным препятствием к личностному росту и самоактуализации личности.<sup>1</sup>

Также в контексте рассмотрения Я-концепции организационного лидера необходимо отметить и дополнительные проекции-составляющие, выделяемые в структуре образа «Я» рядом исследователей. Одна из них это Я-идеальное, то есть идеальная модель, к которой человек стремится, по крайней мере, допускает, что он может таким стать. Этот термин ввел в активный оборот К. Роджерс. По его мнению, Я-идеальное (Ideal self) – это представление о том, каким хотел бы стать, тот мысленный образ, которому он хотел бы соответствовать. При этом Я-идеальное представляет собой структуру, которая также постоянно трансформируется и изменяется. Находясь в зоне ближайшего развития человека, оно может выступать мотиватором его совершенствования.<sup>2</sup>

По мнению Г. Олпорта, идеальное «Я» отражает цели, которые индивид связывает со своим будущим.<sup>3</sup>

Р. Бернс рассматривает идеальное «Я» как образ человека, которым индивид хочет или надеется стать, то есть как набор черт собственной личности, которые необходимы, с его точки зрения, для достижения адекватности, а иногда и совершенства.<sup>4</sup>

Исходя из этого, на наш взгляд, в процессе психологического обеспечения развития лидерского потенциала организационного лидера необходимо организовать коррек-

---

<sup>1</sup> Соколова Е. Т., Николаева В.В. Особенности личности при пограничных расстройствах и соматических заболеваниях. М., 1991

<sup>2</sup> Rogers, C. R. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), Psychology, the study of a science. Vol. 3: Formulations of the person and the social context (p. 184-256). New York: McGraw-Hill. 1959. P. 200.

<sup>3</sup> Allport G. W. Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. P. 26.

<sup>4</sup> Бернс Р. Указ. раб.

ционно-развивающую работу, направленную, с одной стороны, на усложнение Я-концепции организационного лидера и формирование интегрированности ее составных элементов, а с другой – на построение в восприятии руководителей идеальной лидерской Я-концепции и организации процесса ее преобразования в последующем в Я-реальное. Однако здесь следует учитывать, что если Я-идеальное сильно отличается от реального поведения человека и его системы ценностей, то оно может стать и препятствием на пути к личностному развитию.

Кроме того, в контексте рассмотрения проблемы организационного лидерства для нас интересен еще один компонент Я-образа, выделенный Р. Бернсом и У. Джеймсом, – социальное «Я». Как уже было отмечено ранее, Р. Бернс под социальным (зеркальным) «Я» представлял установки, связанные с представлениями индивида о том, каким его видят другие люди.<sup>1</sup> У.Джемс рассматривал социальное «Я» как набор «масок», которые человек меняет, чтобы соответствовать разному окружению. Один и тот же человек может иметь несколько или даже много социальных «Я». Эти «Я» могут быть постоянными, а могут меняться. Но каковы бы они ни были, мы идентифицируем себя с каждым из них в соответствующих обстоятельствах и в соответствующем окружении.<sup>2</sup>

На наш взгляд, социальное «Я» – это значимый компонент Я-концепции лидера, так как ему приходится прогнозировать события и вести себя не только и не столько в соответствии с собственным представлением о себе, но во многом (а может, и первостепенно) в соответствии с его представлением о том, как его воспринимают окружающие. Ведь именно восприятие окружающими лидера обуславливает их эмоциональную реакцию и поведение по отношению к нему.

Каждый из описанных выше проекций-образов (Я-реальное, Я-социальное и Я-идеальное) может быть пред-

---

<sup>1</sup> Бернс Р. Указ. раб. С. 58-64.

<sup>2</sup> James, W. The principles of psychology (2 vols.). Vol. 1. P. 293.

метом проработки в рамках развития лидерского потенциала организационного лидера. На наш взгляд, организационный лидер должен быть достаточно проработанной личностью, иметь четкое представление о себе и своем «Я», знать свои возможности и ограничения, принимать себя и быть полноценно функционирующей личностью. Лидеры с развитой Я-концепцией более разносторонне оценивают свои способности и возможности, а также способности и возможности других лидеров.

**2. Социальная ориентация.** В социологическом словаре под социальной ориентацией представляется умение легко ориентироваться в социуме и в определенной степени манипулировать людьми и обстоятельствами, а также маневрировать и устраиваться в любом окружении.<sup>1</sup> Представляя Я-концепцию лидера как когнитивный феномен, определяющий совокупность его представлений и установок относительно себя и своего места в окружающем мире, на наш взгляд, социальную ориентацию как компонент Я-концепции обобщенно и в самом широком смысле можно представить как субъективное представление лидера об окружающем социальном мире и своем месте в этот мир. В этом понимании социальная ориентация непосредственно связана с такими понятиями, как «социальный интерес», «жизненные цели» и «притязания», что требует их более подробного рассмотрения.

*Социальный интерес.* В наиболее широком смысле социальный интерес означает чувство связанности, сопереживания и родства с другими людьми. Этот термин использовал в своей «индивидуальной психологии» А. Адлер. Под социальным интересом он понимал «чувство солидарности, связанности человека с человеком... расширенное значение „чувства товарищества в человеческом обществе“»<sup>2</sup>. Сам термин «социальный интерес» (англ. social interest) является условным переводом немецкого термина

---

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]. URL: <http://www.taoktagon.narod.ru/socialna.htm>.

<sup>2</sup> Adler A. Superiority and social interest: A collection of later writings (H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). New York: Viking Press, 1964. P. 84.

«Gemeinschaftsgefühl», который также можно перевести как «чувство общности» (англ. community feelings). Таким образом «социальный интерес», или «чувство общности», касается участия лидера, которое он принимает в делах других людей не просто ради достижения собственных целей, но из «интереса к интересам» других. И это является одним из условий формирования лидерства как социально-психологического явления.

По мнению А.Адлера, «...все неудачники... есть результат недостаточного развития социального интереса. Все они неконтактные, одинокие существа, которые в большей или меньшей степени идут по жизни отдельно от всего остального мира, существа более или менее асоциальные, если не сказать антисоциальные»<sup>1</sup>. Также он отмечал, что в некотором смысле все поведение человека социально, потому что мы развиваемся в социальном окружении и наши личностные характеристики формируются обществом. Поэтому социальный интерес – это нечто большее, чем забота о непосредственном социальном окружении или конкретном обществе, в предельной мере своего развития он является заботой об интересах «идеального сообщества всего человечества, которое есть основная цель эволюции».<sup>2</sup>

Один из важных аспектов социального интереса – формирование способности сотрудничать. С эволюционной точки зрения способность взаимодействовать в добычании пищи, охоте и защите от хищников была решающим фактором для выживания человеческой расы и наиболее эффективной формой адаптации к окружающей среде. Как отмечал А.Адлер, недостаток взаимодействия и в результате возникновение чувства собственной несостоятельности и недовольства жизнью есть корень всех невротических или неадаптивных (maladaptive) жизненных стилей. И только взаимодействуя друг с другом, принося пользу обществу, мы можем преодолеть нашу реальную неполноценность

---

<sup>1</sup> Adler A. Superiority and social interest: A collection of later writings (H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). P. 90.

<sup>2</sup> Там же. P. 35.

или наше чувство неполноценности. В свою очередь, те индивиды, кто внес наибольший вклад в развитие человечества, всегда были наиболее кооперативными личностями.<sup>1</sup>

Еще одним значимым компонентом Я-концепции лидера являются «жизненные цели». Создатель когнитивно-аффективной теории личности У.Мишел отмечает, что люди – активные и целенаправленные существа. Они не реагируют на ситуации рефлексивно, а формулируют цели, разрабатывают план достижения этих целей и отчасти создают ситуации, в которые попадают. Даже если люди имеют во многом похожий опыт и находятся в одной ситуации, они могут выбирать разные стратегии поведения, поскольку преследуют различные цели.<sup>2</sup>

Человеку необходима уверенность в своем будущем и для этого он вырабатывает специфическую жизненную цель и использует ее в качестве ориентира в жизни. На выбор жизненной цели влияют личный опыт человека, его ценности, склонности и личные свойства. А.Адлер в качестве одной из значимых и часто неосознаваемых жизненных целей выделял «цель превосходства», которая для каждого человека персональна и уникальна. Он писал: «Человек – всего лишь капля воды... но капля с большим тщеславием»<sup>3</sup>. При этом, по его мнению, реализация цели превосходства зависит от значения, которое человек придает жизни и может проявляться в превосходстве не обязательно над другими людьми.<sup>4</sup> А. Маслоу в качестве главной движущей силы отмечал стремление к самоактуализации. Самоактуализироваться, по А. Маслоу, – это значит достичь вершины своих возможностей в самореализации.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Adler A. What life should mean to you. Boston: Little, Brown. 1931.

<sup>2</sup> Mischel W. Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality // Psychological Review. 1973. №(80). P. 252-283.

<sup>3</sup> Цит по: Way L. Adler's place in psychology. London: Alien&Unwin, 1950.

<sup>4</sup> Adler A. The individual psychology of Alfred Adler: A stematic presentation in selections from his writings H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). New York: Harper & Row, 1956, p. 181.

<sup>5</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008.

У человека может быть много жизненных целей, которые подчинены большей из них, – это то, чего человек хочет достичь в жизни. В жизненных целях находят отражение притязания человека по отношению к себе, собственной жизни и окружающим людям. В наше время популярна поговорка: «Человек, не имеющей собственной цели, живет для достижения целей других людей». Можно утверждать, что если цели одного человека являются привлекательными и для другого человека, и если этот другой связывает возможность удовлетворения своих целей с первым, то существует более высокая потенциальная возможность, что первый человек станет лидером по отношению ко второму человеку.

Цели лидера должны быть значительны, социально значимы и привлекательны для других людей. Как отмечает У. Бланк, никто в этом мире не стал лидером за то, что он получил. Лидером человек становится за то, что он дает или может дать другим.<sup>1</sup>

Здесь следует отметить, что для многих жизненная цель не есть ясная и осознанная цель. Как отмечал А.Адлер, формирование жизненных целей начинается в детстве и у ребенка они обычно служат защитой от чувства бессилия, мостом из неудовлетворяющего настоящего в яркую, полноценную и подвластную ему будущую жизнь. Когда мы становимся взрослыми, у нас могут появиться более четкие и логические причины для нашего выбора будущих возможностей и карьеры. Однако многие жизненные цели, которые сформированы в раннем детстве, могут продолжать руководить человеком, побуждать его к действиям, оставаясь скрытыми от сознания. Поэтому часто ключ к пониманию поведения человека находится в его скрытых целях, которыми он руководствуется. Эти цели простираются далеко за рамки внешних фактов и ситуаций.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. NY: Amacom, 1995.

<sup>2</sup> Adler A. The individual psychology of Alfred Adler: A stematic presentation in selections from his writings H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). New York: Harper & Row, 1956, p. 218.

На наш взгляд, лидер должен уметь структурировать свои цели, различая важные и второстепенные, актуальные и перспективные. Соответственно, одной из задач психологического обеспечения развития лидерского потенциала руководителя как организационного лидера является работа с его жизненными целями, в частности оказание ему помощи в осознании и постановке жизненных целей, соответствующих позиции лидера, осознании движущих мотивов и прояснении средств их достижения.

**3. Самооценка.** В обобщенном виде самооценку как компонент Я-концепции лидера можно представить как значимость (ценность), которой индивид наделяет себя в целом и отдельные стороны своей личности в частности. А.В. Петровский представляет самооценку как оценку личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Он утверждает, что «самооценка есть результат своего рода проекции Я-реального на Я-идеальное»<sup>1</sup>.

Т. Шибутани говорит о самооценке так: «Если личность – это организация ценностей, то ядром такого функционального единства является самооценка»<sup>2</sup>.

Ведущая роль самооценке отводится в рамках исследования проблем самосознания: она характеризуется как стержень этого процесса, показатель индивидуального уровня его развития, его личностный аспект, органично включенный в процесс самопознания. С самооценкой связываются оценочные функции самопознания, вбирающие в себя эмоционально-ценностное отношение личности к себе, специфика понимания ею самой себя. Так, по мнению Б.Г. Ананьева, самооценка является наиболее сложным и многогранным компонентом самосознания (сложный процесс опосредованного познания себя, развернутый во времени, связанный с движением от единичных, ситуативных образов через интеграцию подобных ситуативных образов в целостное образование – понятие собственного «Я»), яв-

---

<sup>1</sup> Петровский А.В.. Введение в психологию. М., 1995. С.410–411.

<sup>2</sup> Шибутани Т. Я-концепция и чувство собственного достоинства. Самосознание и защитные механизмы личности. Самара: Бахрах, 2003. С.220.

ляющимся прямым выражением оценки других лиц, участвующих в развитии личности.<sup>1</sup>

Самооценку рассматривают и как элемент самоотношения наряду с самоуважением и самопринятием. Так, И.С. Кон говорит о самоуважении, определяя его как итоговое измерение «Я», выражающее меру приятия или неприятия индивидом самого себя.<sup>2</sup>

Ю.Б. Гиппенрейтер метафорически показывает отличие самооценки от интроспекции, цитируя фрагмент сказки Г.Х. Андерсена «Гадкий утенок»: «Помните тот волнующий момент, когда утенок, став молодым лебедем, подплыл к царственным птицам и сказал: “Убейте меня!”, все еще чувствуя себя уродливым и жалким существом. Смог бы он за счет одной “интроспекции” изменить эту самооценку, если бы восхищенные сородичи не склонили бы перед ним головы?»<sup>3</sup>.

У. Джеймс в самооценке выделяет следующие операции: самопознание как построение образа Я-реальное, сопоставление оцениваемого качества со стандартом; каузальная атрибуция результата сопоставления; реакция (отношение, самопринятие) на достигнутый результат. Каузальная атрибуция результата рассматривается как дополнительная процедура, которая может быть применима как к результату сопоставления, так и к результату самоотношения, если они чем-то не удовлетворяют оценивающего себя.<sup>4</sup>

Таким образом, в структуре самооценки лидера можно выделить два основных компонента – когнитивный и эмоциональный. Первый отражает знания человека о себе и своих возможностях, а второй – его отношение к себе как меру удовлетворенности собой. В процессе самооценивания эти компоненты функционируют в неразрывном един-

---

<sup>1</sup> Ананьев Б.Г. К постановке проблем детского самосознания // Известия АПН РСФСР. Вып.18. 1948. С.111-115.

<sup>2</sup> Кон И.С. Категория «Я» в психологии // Психологический журнал. 1981. Т.2. № 3. С.25-38.

<sup>3</sup> Гиппенрейтер Ю.Б. Метод интроспекции и проблема самонаблюдения // Введение в общую психологию. М.:МГУ, 1988. С.34-47.

<sup>4</sup> Джеймс У. Психология. М.: Педагогика, 1991. С.88.

стве, и знания о себе, приобретаемые субъектом в социальном контексте, неизбежно обрастают эмоциями, сила и напряженность которых определяется значимостью для личности оцениваемого содержания. При этом основу когнитивного компонента самооценки составляют операции сравнения себя с другими людьми, сопоставление своих качеств с выработанными эталонами, а также сравнение полученных результатов деятельности с имеющимися ожиданиями в отношении этого.

Применительно к политическим лидерам Е. Егорова-Гантман утверждает, что лидеры с высокой самооценкой менее зависимы от внешних обстоятельств, они имеют более стабильные внутренние стандарты, на которых основывают самооценку. В то же время чем выше самооценка у лидера, тем хуже он реагирует на ситуацию и тем ниже его реактивность. А лидеры с низкой самооценкой оказываются более зависимыми от других людей и, таким образом, более реактивными. Они являются более чувствительными к обратной связи и изменяют самооценку в зависимости от одобрения или неодобрения других.<sup>1</sup>

При этом существует гипотеза, что заниженная самооценка может являться мотиватором достижений лидера. В частности, проблема компенсации как жизненного мотиватора личности рассматривалась рядом персонологов. Так, согласно концепции З. Фрейда, человек может стремиться к власти как к средству компенсации личностного дефицита, и в частности низкой самооценки. Он предполагал, что некоторые люди обладают необычайно сильной потребностью во власти или других личностных ценностях, таких как привязанность, уважение, как в средствах компенсации травмированной или неадекватной самооценки.<sup>2</sup>

Дальнейшее развитие концепция компенсации получила в работах А.Адлера, который в известной монографии «Исследование неполноценности органа и ее психиче-

---

<sup>1</sup> Егорова-Гантман Е. Указ. раб. С. 11-12.

<sup>2</sup> Freud S. A general selection from the works of Sigmund Freud (John Rickman, Ed.). New York: Doubleday, 1957.

ской компенсации» развил теорию о том, почему одно заболевание беспокоит человека больше, чем другое, и почему одни участки тела болезнь поражает скорее, чем другие. Он предположил, что у каждого индивидуума какие-то органы слабее других, и это делает его более восприимчивым к болезням и поражениям именно данных органов. А.Адлер впоследствии наблюдал, что люди с выраженной органической слабостью или дефектом часто стараются *компенсировать* эти дефекты путем тренировки и упражнений, что нередко приводит к развитию мастерства или силы. Он писал: «Почти у всех выдающихся людей мы находим дефект какого-либо органа; складывается впечатление, что они очень страдали в начале жизни, но боролись и преодолели свои трудности»<sup>1</sup>.

Как отмечают Л. Хьел и Д. Зиглер, история и литература предоставляют много примеров исключительных достижений, являющихся результатом усилий, предпринятых для преодоления недостаточности органа. Демосфен, заикавшийся с детства, стал одним из самых выдающихся в мире ораторов. Вильма Рудольф, страдавшая в детстве физическим недугом, трижды завоевывала золотые олимпийские медали в легкой атлетике. Теодор Рузвельт, слабый и болезненный в детстве, приобрел физическую форму, образцовую как для взрослого человека вообще, так и для президента Соединенных Штатов в частности.<sup>2</sup>

Таким образом, первоначально некоторая неполноценность может, с одной стороны, приводить к впечатляющим достижениям в жизни человека, но может повлечь за собой и чрезмерно выраженное чувство собственной неполноценности, если усилия, направленные на компенсацию дефекта, не приводят к желаемому результату. Как уже было отмечено выше, А.Адлер полагал, что чувство неполноценности является источником всех устремлений человека к саморазвитию, росту и компетентности. Но какова же конечная цель? Что движет нами: потребность из-

---

<sup>1</sup> Adler A. What life should mean to you. Boston: Little, Brown, 1931. P. 248.

<sup>2</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Указ. раб. С. 168.

бавиться от чувства неполноценности или мы мотивированы стремлением доминировать над другими? Сам А. Адлер в поиске ответа на этот вопрос со временем заметно менял и свои представления. Первоначально он выражал убежденность в том, что великая движущая сила, управляющая человеческим поведением, – это не что иное, как агрессивность. Позднее он отказался от идеи агрессивных устремлений в пользу «стремления к власти». В этой концепции слабость приравнивалась к феминности, а сила – к маскулинности. Это была та стадия развития теории А.Адлера, когда он выдвинул идею «маскулинного протеста» как формы гиперкомпенсации, которую оба пола используют в попытке вытеснить чувства несостоятельности и неполноценности. Однако со временем А. Адлер отказался от концепции маскулинного протеста, посчитав ее неудовлетворительной для объяснения мотивации поведения у обычных, нормальных людей. Взамен он выдвинул более широкое положение, согласно которому люди стремятся к превосходству, и это состояние полностью отличается от комплекса превосходства.<sup>1</sup> Он писал: стремление к превосходству – это «великая потребность возвыситься от минуса до плюса, от несовершенства до совершенства и от неспособности до способности смело встречать лицом к лицу жизненные проблемы развита у всех людей»<sup>2</sup>.

Таким образом, в рассуждениях А.Адлера о конечной цели человеческой жизни были три этапа: быть агрессивным, быть могущественным и быть недостижимым. Он был убежден в том, что стремление к превосходству является врожденным и что мы никогда от него не освободимся, потому что это стремление и есть сама жизнь. Тем не менее это чувство надо воспитывать и развивать, если мы хотим осуществить свои человеческие возможности. От рождения

---

<sup>1</sup> Приводится по: Фрейджер Р., Фейдимен Д. Личность. Теории, упреждения, эксперименты. СПб.: Прайм-Еврознак, 2008. С. 128–130.

<sup>2</sup> Adler A. The individual psychology of Alfred Adler: A stematic presentation in selections from his writings H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). New York: Harper & Row, 1956. P. 104.

оно присутствует у нас в виде теоретической возможности, а не реальной данности. Каждому из нас остается лишь осуществить эту возможность своим собственным путем.

Во многом схожие постулаты мы обнаруживаем и в теории К. Роджерса, выделяющего в качестве основной тенденции жизни и развития личности стремление к самоактуализации. В его представлениях, как уже было отмечено выше, самоактуализация – это стремление живого существа к росту, развитию, самостоятельности, самовыражению, активизации всех возможностей своего организма. Так же как растения развиваются, чтобы вырасти здоровыми, как семя содержит в себе стремление стать деревом, так и человек потенциально склонен к тому, чтобы обрести целостность и наиболее полно реализовать себя.<sup>1</sup>

В контексте рассматриваемой проблемы можно предположить, что различный жизненный опыт реализации индивидом стремления к превосходству или к самоактуализации может приводить к формированию двух типов лидерства: компенсаторному и экзистенциальному.

*Компенсаторный тип лидерства*, на наш взгляд, свойственен лидерам, не преодолевшим комплекс собственной неполноценности. Для лидера компенсаторного типа лидерство является самоцелью, а последователи служат средством достижения этой цели. Эти лидеры более ориентированы на настоящее, в котором компенсируют чувство собственной неполноценности, устойчиво сформированное в прошлом и, возможно, вытесненное в бессознательное. Последователей такие лидеры обычно подчиняют себе нуждой, а сам лидер выступает для них средством удовлетворения их дефицитарных потребностей. Соответственно, для лидера важно сохранять в последователях это состояние «нужды», которое ими (последователями) трансформируется в «нужду в лидере».

*Экзистенциальный тип лидерства* свойственен лидерам развивающимся, имеющим собственные перспективные це-

---

<sup>1</sup> Rogers C.R. On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961. P.35.

ли. Сам процесс лидерства для лидера данного типа является средством достижения этих целей совместно с последователями, без которых подобные цели достичь невозможно. Эти лидеры более ориентированы на будущее, обладают перспективным видением, необходимым для постановки и удержания целей. Последователи «обретаются» ими за счет привлекательности достижения поставленных целей. Удачи и неудачи в конечном итоге они одинаково оценивают как опыт, который служит основой будущего успеха.

К. Роджерс ввел термин «полноценно функционирующий человек» для обозначения людей, которые развивают способности и таланты, осуществляют возможности и движутся к полному познанию себя и сферы своих переживаний. Он описал пять личностных характеристик, общих для полноценно функционирующих людей: открытость переживанию; экзистенциальный образ жизни; организмическое доверие; эмпирическая свобода; креативность.<sup>1</sup>

На наш взгляд, эти характеристики подходят и для описания организационного лидера экзистенциального типа. Применительно к этому типу лидерства данные характеристики можно описать следующим образом:

1) *открытость переживанию*. Лидер, открытый переживанию, способен слушать себя, чувствовать всю сферу сенсорных, эмоциональных и когнитивных переживаний в себе, не испытывая угрозы. Он тонко сознает свои самые глубокие мысли и чувства, не пытаясь подавить их, часто действует в соответствии с ними и, даже действуя не в соответствии с ними, способен их осознать. Фактически все переживания, будь то внутренние или внешние, точно символизированы в его сознании, не искажаясь и не отрицаясь;

2) *экзистенциальный образ жизни* – это тенденция жить полно и насыщенно в каждый момент существования. Согласно К. Роджерсу, то, чем человек является или каким он будет в следующий момент, проистекает из данного момента, независимо от прежних ожиданий. Экзистенциаль-

---

<sup>1</sup> Rogers C.R. On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961. P. 188-192.

ный образ жизни для лидера предполагает, что скорее его «Я» и его личность проистекают из переживания, а не переживание преобразовывается, чтобы соответствовать какой-то заранее заданной жесткой структуре «Я». Они гибки, адаптивны, терпимы и непосредственны. Они открывают структуру своего опыта в процессе его переживания;

3) *организмическое доверие, или чувствование себя*. Организмическое доверие означает способность человека принимать во внимание свои внутренние ощущения и рассматривать их как основу для выбора поведения. Это качество хорошей жизни лучше всего можно проиллюстрировать в контексте принятия решения, а именно в выборе действий, предпринимаемых в какой-то ситуации, многие люди полагаются на социальные нормы и суждения, заложенные другими людьми, или на то, как они вели себя в подобных ситуациях раньше. Иными словами, на их способность принимать решение оказывают сильное, если не абсолютное, влияние внешние силы. Экзистенциальные лидеры в большей степени зависят от чувствования себя (организмического доверия), и этот источник информации рассматривается ими как более достоверный, позволяющий решить, что следует или не следует делать. Как писал К. Роджерс: «Доказано, что внутреннее ощущение типа "я поступаю правильно" является значимым и заслуживающим доверия руководством для истинно хорошего поведения»;

4) *эмпирическая свобода* для лидера относится к внутреннему чувству: «Единственный, кто отвечает за мои собственные действия и их последствия, – это я сам». Это чувство личной власти, способность делать выбор и руководить собой. При этом К.Роджерс не отрицал, что на поведение человека влияют наследственно обусловленные факторы, социальные силы и прошлый опыт. В то же время он считал, что полноценно функционирующие люди в состоянии делать свободный выбор, и что бы ни случилось с ними, это зависит исключительно от них самих. Основываясь на этом чувстве свободы и силы, лидер имеет множест-

во возможностей выбора в жизни и ощущает себя способным сделать практически все, что он хочет делать;

5) *креативность*. По мнению К. Роджерса, творческие люди стремятся жить конструктивно и адаптивно в своей культуре, в то же время удовлетворяя собственные самые глубокие потребности. Они способны творчески, гибко приспосабливаться к изменяющимся условиям окружения, однако, добавляет К.Роджерс, такие люди не обязательно полностью приспособлены к культуре и, почти несомненно, не являются конформистами. По отношению к лидерам их связь с обществом можно выразить так: они являются членами общества и его продуктами, но не его пленниками.

Учитывая вышеизложенное, можно отметить, что самооценка лидера связана с уровнем притязаний и успешностью, которые в свою очередь влияют на его мотивацию достижений и стремление к лидерству. Так, Б.Г.Ананьев представлял уровень притязаний как проявление самооценки в действии личности.<sup>1</sup> А.Х. Хекхаузен утверждает, что мотив достижения выступает как система самооценки.<sup>2</sup> По мнению Р. Бернса, самооценка прямо пропорциональна успеху и обратно пропорциональна притязаниям, то есть потенциальным успехам, которых индивид намеревался достичь.<sup>3</sup> В то же время необходимо учитывать, что притязания человека устойчиво связаны с успешностью его деятельности. В частности, необходимо не только работать с мотивацией руководителя к лидерству, но и уделить особое внимание организации успеха руководителя как организационного лидера, особенно на начальных этапах этого процесса.

На наш взгляд, формирование лидерской Я-концепции является ключевым условием развития лидерского потенциала организационного лидера. Лидерская Я-концепция в совокупности представлений личности о себе

---

<sup>1</sup> Ананьев Б.Г. Указ. раб. С.112.

<sup>2</sup> Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность : в 2 т. Т.1 / пер. с нем. под ред. Б.М.Величковского. М.: Педагогика., 1986.

<sup>3</sup> Бернс Р. Я-концепция и Я-образы. Самосознание и защитные механизмы личности. Самара: Бахрах, 2003, С.162.

как лидере с соответствующими социальной ориентацией, жизненными целями, притязаниями, мотивацией, а также профессионально-управленческое мировоззрение лидера являются главным «центром управления» жизни и поведения лидера. Лидерские качества являются обеспечивающими эффективное взаимодействие лидера с последователями и достижение им поставленных целей. Исходя из этого, в рамках развития лидерского потенциала руководителей как организационных лидеров, можно выделить два основных направления непосредственной работы с ними: развитие лидерских качеств (компетенций) и формирование лидерской Я-концепции и профессионально-управленческого мировоззрения. При этом развитие отдельных лидерских качеств руководителя без формирования его лидерской Я-концепции малоэффективно.

Проблема выявления и развития лидерских качеств организационного лидера будет рассмотрена нами далее. Работа по формированию лидерской Я-концепции, на наш взгляд, может осуществляться по следующим направлениям:

а) формирование адекватного представления о себе и своих актуальных возможностях (Я-реального);

б) усложнение Я-концепции за счет расширения воспринимаемых лидером компонентов Я-образа с выделением в них лидерских элементов; в) осознание различных проявлений собственного Я-социального с протраиванием «лидерского Я-социального»;

г) протраивание Я-идеального с выделением в нем лидерских элементов;

д) повышение самооценки и лидерских притязаний;

е) осознание актуальных и постановка перспективных жизненных целей с выделением в них лидерских элементов (таблица 2).

Таблица 2

**СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ Я-КОНЦЕПЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА И НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ  
ПО КОРРЕКЦИИ**

Структурный компонент Я-концепции	Описание компонента	Составляющие компоненты или качественные характеристики	Направления социально-психологической работы по коррекции
Образ «Я»	Субъективное представление лидера о себе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Я-реальное,</li> <li>- Я-социальное,</li> <li>- Я-идеальное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование адекватного представления о себе и своих актуальных возможностях;</li> <li>- усложнение Я-концепции за счет расширения воспринимаемых лидером компонентов Я-образа с выделением в них лидерских элементов;</li> <li>- протраивание Я-идеального с выделением в нем лидерских элементов</li> </ul>
Социальная ориентация	Субъективное представление лидера об окружающем социальном мире и своем месте в этом мире	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социальный интерес;</li> <li>- жизненные цели;</li> <li>- притязания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание актуальных и постановка перспективных жизненных целей с выделением в них лидерских элементов;</li> <li>- формирование лидерских притязаний</li> </ul>
Самооценка	Собственное отношение к имеющемуся представлению о себе, к своим возможностям и достижениям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- завышенная;</li> <li>- заниженная;</li> <li>- приближенная к действительности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование адекватно-позитивной самооценки</li> </ul>

### **3.3. Анализ лидерских качеств организационного лидера как компонента социально-когнитивной модели его лидерского потенциала**

Прежде всего уточним содержание понятия «лидерские качества». В зарубежной литературе, как правило, используется термин «черта». В отечественной литературе применительно к лидерству понятия «качества» и «черты» часто не различаются, а объединяются под термином «лидерские качества». В «Толковом словаре русского языка» С.И. Ожегова эти понятия выступают как синонимы и одно определяется через другое.<sup>1</sup> Попробуем развести эти термины и понять их сходство и различие. Согласно Г.Олпорту, черты – это психологические особенности, преобразующие множество стимулов и обуславливающие множество эквивалентных ответных реакций.<sup>2</sup>

Л.Хьелл и Д.Зиглер применительно к поведению личности уточняют определение термина «черта» как predisposition вести себя определенным сходным образом в широком диапазоне ситуаций.<sup>3</sup>

Схожее понимание термина «черты» приводится и в работах Р. Кеттела. По его мнению, черты личности представляют собой относительно постоянные тенденции реагировать определенным образом в разных ситуациях и в разное время. Иначе говоря, черты представляют собой устойчивые и предсказуемые психологические характеристики личности, обнаруживающиеся в его поведении, которые обуславливают predisposition поступать единообразно в различных обстоятельствах и с течением

---

<sup>1</sup> Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. М.: Азбуковник, 1999. С. 146.

<sup>2</sup> Allport G. Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. P. 347.

<sup>3</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Указ. раб. С. 274.

времени.<sup>1</sup> Таким образом, под термином «черты» обычно представляются личностные особенности человека, во многом проявленные в его поведении.

Термин «качество» в «Философском словаре»<sup>2</sup> определяется как философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно тем, а не иным. Более того, качеством предлагается считать объективную и всеобщую характеристику объектов, которая обнаруживается в совокупности их свойств. А «свойство» описывается как философская категория, выражающая такую сторону предмета, которая обуславливает его различие или общность с другими предметами и обнаруживается в его отношении к ним. Таким образом, качество трактуется более широко, чем свойство, а свойство выступает как «отражение качества вещи в другой вещи». Иными словами, термин «качество» несет в себе некоторую оценочную, сравнительную смысловую нагрузку.

Схожего мнения придерживается К.Т. Базарова, которая различает качества и черты следующим образом: термин «черта» – это интраидальная характеристика человека, которая присуща конкретной личности и трактуется как общепсихологическая характеристика. Качества же личности проявляются во взаимодействии с другими людьми, то есть в них проявляется межличностный, социально-психологический аспект.<sup>3</sup> К указанному К.Т. Базарова добавляет предположение, что к лидерским качествам человека можно относить и такие черты личности, как ее способность инициировать активность других участников.

В настоящей работе под личностными качествами мы будем представлять как черты личности, так и их проявление во взаимоотношениях с другими людьми. Исходя из этого под *лидерскими качествами* организационного лидера мы будем понимать совокупность психологических харак-

---

<sup>1</sup> Cattell R. The Scientific analysis of personality. Baltimore: Penguin Books, 1965.

<sup>2</sup> Философский словарь / под. ред. И.Т. Фролова. 6-е изд.: М., 1991.

<sup>3</sup> Базарова К.Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств : дис. ... канд. психол. наук. М., 2008. С. 12–13.

теристик, способностей и особенностей взаимодействия руководителя с подчиненными, определяющих возможности его принятия группой в качестве лидера и обеспечивающих успешность дальнейшего выполнения им лидерских функций.

Исследование качеств лидера, которые обеспечивают его возможности занять лидерское положение в социальной группе и эффективно выполнять лидерские функции, вызвало интерес у исследователей на протяжении веков. Мыслители разных времен и народов пытались разобраться в натуре выдающихся личностей и задавались вопросами о том, почему один человек становится лидером, а другой нет, в чем отличие одного лидера от другого и т.п. Начиная с создания библейских сюжетов люди пытались описать личностные особенности великих людей и предлагали рекомендации по лидерству, например в стиле «Государя» Н. Макиавелли. Так, согласно Н. Макиавелли, правитель должен учитывать главные стимулы человеческой активности (стремление к имущественным благам) и «благодаря умению отгадывать сокровенные желания человеческой души» господствовать над людьми.<sup>1</sup> По мысли Платона, у идеального правителя власть соединяется «с разумением и рассудительностью».<sup>2</sup> Конфуций писал, что правителю следует почитать пять прекрасных качеств: благородный муж в доброте не расточителен; принуждая к труду, не вызывает гнева; в желаниях не алчен; в величии не горд; вызывая почтение, не жесток.<sup>3</sup> По мнению Лао-цзы, лучший вождь – это тот, которого «народ не замечает», на втором месте – тот, которого «народ обожает», на третьем месте – тот, которого «народ боится», и на последнем – тот, кого «ненавидят»<sup>4</sup>. Перечень подобных интерпретаций лидерства можно продолжать и дальше.

---

<sup>1</sup> Макиавелли Н. Государь. М.: Планета, 1990.

<sup>2</sup> Новейший философский словарь / сост. Грицанов А.А. Мн.: Книжный Дом, 2003. С. 420.

<sup>3</sup> Конфуций. Суждения и беседы. Ростов-на-Дону : Феникс, 2006.

<sup>4</sup> Дао дэ цзин. Книга пути и благодати / пер. с кит. Ян Хин Шуна. М., 2008.

Возможности для научного исследования лидерства появились только в XX в. в связи с развитием общественных наук, в первую очередь психологии и социологии, с их диагностическим инструментарием. Однако, несмотря на то, что сторонникам «теории черт» не удалось выделить универсальные лидерские черты, тем не менее, на наш взгляд, человеку, претендующему на роль лидера в группе, все же необходимо обладать определенными лидерскими качествами, особенно на этапах становления («запуска») лидерства. Именно наличие или отсутствие необходимых качеств в некоторой степени определяет, почему одни руководители становятся лидерами в своих подразделениях, а другие не принимаются группой в качестве лидеров. При этом не вызывает сомнения, что лидерские качества руководителя органов внутренних дел или промышленного предприятия, руководителя театра и начальника воинского гарнизона могут отличаться. Думается, что перечень лидерских качеств может быть различным и для руководителей различных управленческих уровней. Это вызывает необходимость исследования лидерских качеств организационного лидера применительно к конкретным условиям профессиональной деятельности, в том числе на разных управленческих уровнях.

Для определения лидерских качеств организационного лидера первоначально нами был проведен анализ различных перечней лидерских качеств, описанных в научной литературе. Изучением и описанием лидерских качеств занимались S.Covey, B. Bass, W. Bennis, B. Nanus, M. DePree, F. Heider, J.O'Toole, J.Gardner, R. Stogdill, А. Лоутон и Э. Роуз, М.И. Рожков, Л.И.Уманский и др.

М.И. Рожков определяет следующие основные качества лидера-организатора: а) способность управлять собой, в полной мере использовать свое время, энергию, умение преодолевать трудности, выходить их стрессовых ситуаций и т.п.; б) наличие четких целей, понимание реальности поставленных целей и оценка продвижения к ним; в) умение решать проблемы, вычленять главное и второстепенное, оценивать варианты, прогнозировать последствия, оценивать

и распределять ресурсы; г) творческий подход к решению управленческих задач, умение генерировать идеи, готовность к нововведениям; е) знание особенностей организаторской и организационной деятельности, умение управлять людьми, мотивировать и стимулировать их на работу, умение работать с группой; ж) наличие специфических организаторских качеств личности и др.<sup>1</sup>

В трудах Л.И. Уманского приводятся общие и специфические качества лидера. Под общими понимаются качества, которыми могут обладать и не лидеры, но которые повышают эффективность лидера. В число специфических качеств лидера входят: организаторская проницательность – тонкая психическая избирательность, способность понять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, найти для каждого человека его место в зависимости от индивидуальных особенностей; способность к активному психологическому воздействию – разнообразие средств воздействия на людей в зависимости от индивидуальных качеств, от сложившейся ситуации; склонность к организаторской работе, лидерской позиции, потребность брать на себя ответственность.<sup>2</sup>

В 1974 г. Р. Стогдилл проанализировал результаты сотен характерологических исследований, накопленных за последние 70 лет, и предложил следующие личностные характеристики успешного лидера:

- уверенность в себе и целостность личности;
- активность и готовность (стремление) к выполнению задач;
- решимость и упорство в достижении целей;
- смелость и оригинальность при разрешении проблем;
- стремление проявить инициативу в социальных ситуациях;

---

<sup>1</sup> Рожков М.И. Теория и практика развития самоуправления в учебных коллективах. М., 1990.

<sup>2</sup> Уманский А.Л. Педагогические условия и средства стимулирования лидерства в детских и юношеских коллективах. Кострома, 1994.

- готовность отвечать за последствия своих решений и поступков;
- умение снимать межличностное напряжение, терпимость и устойчивость по отношению к трудностям;
- способность влиять на поведение других людей и умение организовывать их взаимодействие в совместной деятельности, подчиняя их выполнению заданной задачи.<sup>1</sup>

А. Лоутон и Э. Роуз в 1987 г. по итогам семинара руководителей, состоявшегося в Лондоне, предложили следующие десять качеств, повышающих эффективность организационного лидера:

- дальновидность – умение видеть перспективные цели, формировать облик и задачи организации;
- умение определять приоритеты – различать, что необходимо, а что просто важно;
- умение мотивировать последователей;
- владение искусством межличностных отношений;
- политическое чутье – способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость и непоколебимость перед оппонентом;
- харизма;
- способность идти на риск, а также делегировать полномочия последователям;
- гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт.
- решительность и твердость, когда этого требуют обстоятельства.<sup>2</sup>

В 1989 г. У. Беннис выделил шесть важных качеств организационного лидера:

- направляющее видение – отчетливое понимание своих целей и действий как профессионала и как личности, способность проявлять упорство при неудачах и даже провалах;
- внутренняя страсть – стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, совпадающая с

---

<sup>1</sup> Stogdill R.M. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974. P. 81.

<sup>2</sup> Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях. М., 1993.

весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий;

- целостность личности – производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Знание сильных и слабых сторон, верность своим принципам, желание и умение учиться у других людей и работать с ними;

- доверие (надежность) – способность заслужить доверие других;

- любознательность – стремление к самообразованию и самосовершенствованию;

- дерзновенность – готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое.<sup>1</sup>

Перечисление лидерских качеств организационного лидера можно продолжать долго, тем более что у исследователей нет единого мнения по этому вопросу. Не вызывает сомнения, что лидер должен обладать какими-то качествами, отличающими его от других членов группы. Однако опыт исследований лидерства, проведенных в рамках персоналистического и ситуационного подходов, показал, что выделение лидерских качеств, а соответственно, и решение задачи их развития необходимо осуществлять в контексте изучения ситуационных факторов, в том числе особенностей совместной жизнедеятельности профессиональных групп, специфики решаемых задач и характера профессиональных взаимоотношений в группах, а также социодемографических особенностей членов группы.

На основе анализа различных перечней лидерских качеств организационного лидера мы выделили обобщенную структуру лидерских качеств организационного лидера. В нее вошли индивидуально-личностные, организационно-управленческие, социально-психологические и перцептивные качества.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bennis W. On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994. P. 39-42.

<sup>2</sup> Евтихов О.В. Тренинг лидерства. СПб.: Речь, 2007. С. 48-60 с.

**Индивидуально-личностные качества**

*Знание и чувствование себя.* Лидеру необходимо хорошо знать себя, уметь прислушиваться к себе, своим чувствам и эмоциям. Чувствование человеком себя, знание того, что ему нравится и чего не хочется, являются важными элементами формирования адекватной Я-концепции, помогают ориентироваться на жизненном пути и понимать других людей. Эту идею развивал У. Беннис<sup>1</sup>, отмечая, что знание своих сильных и слабых сторон, верность своим принципам являются важными качествами лидера.

*Уверенность в себе.* Адекватно-высокий уровень самооценки лидера в сочетании с уверенностью в себе повышают его решительность в критических ситуациях и помогают при необходимости идти на риск. Уверенность в себе позволяет лидеру раздвигать границы своих возможностей и приобретать новый опыт. Эту идею обосновывал Б. Басс<sup>2</sup>, который в 1981 г. проанализировал десять ведущих исследований лидерства и подтвердил, что чувство уверенности в себе, а также уровень самооценки у лидера значительно выше, чем у последователей.

*Активная жизненная позиция и стремление к лидерству.* Активная жизненная позиция позволяет лидеру быть в центре событий, что необходимо для адекватной ориентации в ситуации. Стремление к лидерству и достижениям является фактором, необходимым для саморазвития и самосовершенствования лидера. Эту идею поддерживает Стивен Кови.<sup>3</sup>

*Чувствительность к ситуации (ситуативная проницательность).* Лидер часто является участником сложного процесса и находится на «арене», где действует огромное количество различных сил, многие из которых порой находятся за пределами его знания, понимания и контроля в настоящий момент. Поэтому для лидера необходимо обла-

---

<sup>1</sup> Bennis W. Where Have All the Leaders Gone // Contemporary Issues in Leadership. Boulder, Colo, 1984.

<sup>2</sup> Bass B. Stogdill's Handbook of Leadership. N.Y., 1981.

<sup>3</sup> Covey S. Principle-Centered Leadership. N.Y.: Summit, 1991.

дать особой чувствительностью к ситуации и способностью быстро в ней ориентироваться. Это качество М. ДеПре<sup>1</sup> называл «ситуативной пронизательностью».

*Моральная нормативность.* Лидер является носителем норм и ценностей группы, поэтому его поведение и мировоззрение должны быть согласованы с нормами социальной морали. В. Нанус<sup>2</sup> это качество лидера называл «высокой честностью и цельностью характера».

*Надежность, последовательность в поступках.* Н.Макиавелли<sup>3</sup> писал: «Презрение государи возбуждают непостоянством, легкомыслием, малодушием и нерешительностью. Этим качеств надо остерегаться, как огня, стараясь, напротив, в каждом действии являть великодушие, бесстрашие, основательность и твердость. Решение лидера (государя) касательно частных дел подданных должно быть бесповоротным, и мнение о нем должно быть таковым, чтобы никому не могло прийти в голову, что можно обмануть или перехитрить государя».

*Профессиональная компетентность.* Лидеру необходимо быть компетентным в профессиональных вопросах. Это особенно актуально в коллективах с выраженным профессиональным компонентом деятельности.

### **Организационно-управленческие качества**

*Обращенность в будущее и видение перспективы.* Для того чтобы лидер мог вести группу за собой, он сам должен знать, куда идти. Для этого ему необходимо видеть перспективы деятельности группы. Это качество У. Беннис<sup>4</sup> назвал «направляющим видением».

*Деятельностная (оперативная) активность.* Организационный лидер должен представляться последователям как лицо деятельное и активное. Так, Б. Грасиан писал: «Не справиться с делами – меньшая беда, чем нерешитель-

---

<sup>1</sup> DePree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followership, Teamwork, Touch, Voice. N.Y.: Dell, 1993.

<sup>2</sup> Nanus V. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N.Y.: Contemporary Books, 1989.

<sup>3</sup> Макиавелли Н. Государь. Искусство стратегии. М.: Эксмо, 2008.

<sup>4</sup> Bennis W. On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994.

ность». А Дж. Гэллап, анализируя кривые президентской популярности, указывал: «Любое резкое падение в популярности – это, вероятно, следствие бездействия президента перед лицом важных событий. Бездействие вредит ему более, чем что-либо еще. Президент может предпринимать любые действия, даже неправильные, и не терять своей популярности»<sup>1</sup>. Люди склонны судить человека по его целям, по тому, что он пытается сделать, и не обязательно по тому, чего он достигает или насколько он добивается успеха.

*Способность создавать команду.* Важным качеством индивида, определяющим успешность его становления в статусе лидера, является умение притягивать к себе других (созидательными программами, идеями, идеалами) и создавать команду единомышленников. Формирование корпоративных целей и ценностей, а также контроль приверженности к ним последователей являются одними из важнейших задач лидера. Схожее качество лидера в более широком виде В.Нанус<sup>2</sup> назвал «способностью к построению организации».

*Способность организовывать группу на решение поставленной задачи.* Это качество является одним из фундаментальных для организационного лидера. Оно включает в себя умение распределять функции между членами группы, способность мотивировать и воодушевлять их на выполнение задачи, координировать работу и т.п.

*Способность контролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять.* Это качество также обеспечивает успешность выполнения организационным лидером соответствующих управленческих функций.

*Способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за групповую деятельность.* Лидер является представителем группы, поэтому способность представлять и отстаивать

---

<sup>1</sup> Приводится по: Имидж лидера : психологическое пособие для политиков / под ред. Е.В.Егоровой-Гантман.

<sup>2</sup> Nanus W. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N.Y.: Contemporary Books, 1989.

интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за внутригрупповую деятельность является важным качеством организационного лидера.

### **Социально-психологические качества**

*Межличностная чувствительность, способность понимать потребности других людей.* Лидерство является социальным феноменом и ориентировано на людей, поэтому видение других людей, чувствование их стремлений, проблем и забот, а также понимание взаимоотношений «лидер – последователи» во многом определяют успех организационного лидера. На значимость этого качества указывал Дж. О'Тул<sup>1</sup>.

*Коммуникативная компетентность.* Умение быстро налаживать контакты с людьми, уверенно чувствовать себя в коллективе является важным качеством лидера и обеспечивает успешность его организационно-управленческой деятельности. Схожее качество Дж. Гарднер<sup>2</sup> называл «навыками работы с людьми».

*Умение создавать условия для самореализации последователей.* Умение создавать условия для самореализации последователей является основой для формирования доверия к лидеру и готовности последователей следовать за ним.

*Справедливость.* Лидер выступает координатором взаимоотношений в коллективе и должен быть объективен и справедлив в оценке действий и поступков других людей.

*Готовность поддержать в трудную минуту.* Нежелание лидера оказать последователям поддержку в тех случаях, когда она очень значима и он способен это сделать, как правило, лишает его лидерского статуса и последователей. Этот эффект является производным от упоминаемого ранее феномена Ф. Хейдера<sup>3</sup>, согласно которому, если лидер воспринимается как человек, способный достичь результата, но не делающий этого из-за очевидного безволия или

---

<sup>1</sup> O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. N.Y.: Ballantine, 1996.

<sup>2</sup> Gardner J. On Leadership. N.Y.: Free Press, 1990.

<sup>3</sup> Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y., 1958.

нежелания, то он имеет больше шансов потерять последователей по сравнению с лидером, не способным достичь желаемого, но предпринимающим явные усилия для достижения цели.

Следует отметить, что наличие выделенных качеств хоть и повышает лидерский потенциал организационного лидера, но обладание ими не обязательно превращает индивида в лидера. Каждое из них может быть значимо и полезно как для руководителя, так и любого человека, стремящегося в жизни к успеху. На наш взгляд, качествами, которые можно считать исключительно лидерскими, являются те, которыми наделяет лидера группа. В соответствии с этим особое значение приобретают *перцептивно-лидерские* качества (условно принадлежащие лидеру), такие как восприятие индивида группой как лидера; признание его лидерского статуса и авторитета; наличие последователей, готовых следовать за лидером; наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера; делегирование членами группы части личной активности лидеру и т.п. И хотя данные качества, на первый взгляд, не являются принадлежностью лидера, а скорее характеризуют его последователей, тем не менее, именно эти генерализованные качества можно признать исключительно лидерскими. Они являются результатом восприятия последователями деятельности лидера. Обнаружив их наличие, можно признать, что человек действительно является лидером для членов группы, в то время как их отсутствие говорит о том, что человек не является лидером, даже если его профессиональная успешность неоспорима. К тому же эти качества можно управляемо формировать. Поэтому в психологическом обеспечении становления индивида в статусе лидера необходимо уделить особое внимание формированию восприятия последователями его как лидера.

Итак, в структуре лидерских качеств организационного лидера мы выделили четыре основных блока.

1. Индивидуально-личностный – включает комплекс личностных и профессиональных качеств.

2. Социально-психологический – включает качества, преимущественно проявляющиеся в отношениях с другими людьми.

3. Организационно-управленческий – включает качества, востребованные в контексте организационных взаимоотношений руководителя с подчиненными.

4. Перцептивно-лидерский – включает качества, которые приписывает лидеру группа.

Выделенные компоненты условно размещены нами в трехуровневой модели лидерских качеств.

Первый уровень – индивидуальный – представлен профессиональными и индивидуально-личностными характеристиками человека, определяющими его лидерскую Я-концепцию.

Второй уровень – лидерское внутригрупповое взаимодействие – включает социально-психологические и организационно-управленческие качества, реализующиеся в процессе взаимодействия с другими членами группы.

Третий уровень – актуально-лидерский – объединяет в себе качества, которыми наделяет лидера группа (таблица 3).

Полагаем, блок качеств индивидуального уровня является «фундаментом» для успешности становления индивида в качестве лидера в группе. Качества организационно-управленческого компонента представляют основу для становления организационного лидерства, а качества социально-психологического компонента обеспечивают успешное лидерство и способствуют формированию организационно-управленческих способностей. Иными словами, для того чтобы руководитель мог подняться в группе с индивидуального на актуально-лидерский уровень, ему необходимо успешно реализоваться на уровне внутригруппового взаимодействия, проявив соответствующие качества. Руководители, успешно проявившие соответствующие личностные, профессиональные, организационно-управленческие и социально-психологические качества, признаются группой в качестве лидеров и наделяются перцептивно-лидерскими качествами. Поэтому, преследуя цель обеспе-

Таблица 3

**ТРЕХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА**

Актуально- лидерский уровень	<b>Перцептивно-лидерский компонент</b>				
	Личност- ный ав- торитет в группе	Воспри- ятие группой как ли- дера	Наличие последова- телей, го- товых сле- довать за лидером	Наличие личных ожиданий членов группы от деятельно- сти лидера	Перенос части личной активно- сти чле- нов груп- пы на ли- дера
Уровень внутригруппового взаимодействия	<b>Организационно- управленческий компонент</b>		<b>Социально-психологический компонент</b>		
	Обращенность в будущее, видение перспективы		Межличностная чувствитель- ность, способность понимать потребности других людей		
	Способность организовать группу на решение по- ставленной задачи, кон- тролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять		Умение создавать условия для самореализации последователей		
	Умение создавать команду и управлять ею		Справедливость по отноше- нию к другим людям		
	Способность представлять интересы группы во внешних инстанциях		Коммуникативная компетентность		
	Деятельностная (оперативная) активность – способность принимать решения и со- вершать поступки тогда, когда этого требуют об- стоятельства		Готовность поддержать в трудную минуту		

Продолжение таблицы 3

Индивидуальный уровень	<b>Профессиональный компонент</b>				
	Компетентность в вопросах профессиональной деятельности				
	<b>Индивидуально-личностный компонент</b>				
	Жизненная активность и стремление к лидерству	Моральная нормативность. Надежность, последовательность в поступках	Ситуативная проницательность	Знание и чувствование себя	Уверенность в себе

чения становления руководителей в статусе лидеров, необходимо уделить особое внимание формированию восприятия руководителей подчиненными как лидеров и формирования у самих руководителей лидерской Я-концепции. В ином случае лидерский потенциал может оказаться не реализованным.

Нами была проведена серия эмпирических исследований, направленных на изучение различия лидерских качеств организационных лидеров разных управленческих уровней, а также гендерных различий в восприятии последователями лидерских качеств. В результате были выявлены ряд универсальных лидерских качеств, то есть качеств, необходимых руководителям любого управленческого уровня. В этот перечень вошли такие качества, как способность планировать свои действия и действия подчиненных, способность организовать подчиненных на решение поставленной задачи, умение разрешать проблемы, способность отстаивать интересы коллектива. В то же время были выявлены качества, наиболее востребованные только на определенных уровнях управления. Например, по мнению респондентов, обладать такими чертами, как «дальновидность» и «умение определять приоритеты», обязательно должен руководитель I уровня управления. При этом данные качества вообще не попали в число значимых для ру-

ководителей II и III управленческих уровней. Такие качества, как «умение отстаивать интересы коллектива», «способность быть справедливым и честным по отношению к другим», «коммуникативные способности», были признаны как значимые для руководителей III уровня управления и менее значимыми для руководителей более высоких управленческих уровней.<sup>1</sup>

### **3.4. Принципы управления как составляющие профессионально-управленческого мировоззрения организационного лидера**

Поведение лидера, как и любого человека, во многом детерминировано как его представлениями о себе, так и особенностями восприятия и интерпретации им окружающей действительности – мировоззрением.

Традиционно и в самом общем виде *мировоззрение определяется как философское понятие, означающее «совокупность устойчивых взглядов, принципов, оценок и убеждений человека, характеризующих его видение мира в целом и своего места в этом мире и определяющих его отношение к окружающей действительности. Мировоззрение придает человеческой деятельности организованный, осмысленный и целенаправленный характер»*<sup>2</sup>.

Особая роль мировоззрения человека в организации его поведения и отношения к окружающей действительности выделялась многими исследователями. При этом использовались различные термины: «область опыта» (К. Роджерс), «когнитивная картина мира» (Дж. Келли), «Модель или Карта мира» (Дж. Гриндер), «схема апперцепции» (А.Адлер), «когнитивная схема» (И.С. Кон) и др.

---

<sup>1</sup> Евтихов О.В. Сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней промышленного предприятия // Психология. Журнал высшей школы экономики. 2010. Т.7. №1. С. 114-121.

<sup>2</sup> Википедия – электронная энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org>.

Так, К. Роджерс отмечал, что человек является для себя тем, каким он воспринимает себя сам, а внешние события и люди для него имеют психологическое значение ровно в той мере, в какой они существуют именно в его представлениях. Поэтому нельзя понять человека, не обращаясь к его субъективной интерпретации событий.<sup>1</sup>

А. Адлер представления об окружающем мире и себе называл личной концепцией мира, или схемой апперцепции. В его определении «схема апперцепции» (schema of apperception)<sup>2</sup> – это индивидуальная концепция мира и себя, разработанная как часть жизненного стиля и, как правило, обладающая свойством усиливать саму себя.<sup>3</sup> Он подчеркивал, что «личная концепция мира» во многом определяет стиль жизни человека. А наше восприятие основано не на реальных фактах, а лишь на их субъективном образе, отражении внешнего мира, который во многом и предопределяет наше поведение: «Ядовитая змея подползает к моей ноге или я только думаю, что она ядовитая, – эффект будет один и тот же».<sup>4</sup> При этом он отмечал, что схема апперцепции имеет свойство усиливать сама себя. Например, если человек боится, он более склонен замечать угрозы в окружающем мире и тем самым усиливает свою изначальную веру в то, что окружающий мир угрожает ему.

Дж. Келли писал: «Единственная "реальность", известная любому человеку, это его субъективная, личная реальность. Объективная реальность существует, но разные люди сознают ее по-разному. А поскольку факты и события

---

<sup>1</sup> Roger C.R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed). Psychology: A study of science. New York: McGraw-Hill. 1959. P. 193.

<sup>2</sup> Апперцепция – психологический термин, который относится к восприятию (perception), включая субъективную интерпретацию того, что мы получаем посредством чувств // Краткий психологический словарь [Электронный ресурс]. URL: <http://terms.com.ua>

<sup>3</sup> Adler A. The individual psychology of Alfred Adler: A stematic presentation in selections from his writings H. L. Ansbacher & R. R. Ansbacher, Eds.). New York: Harper & Row, 1956. P. 182.

<sup>4</sup> Приводится по: Ansbacher H.L. Alfred Adler and humanistic psychology // Journal of humanistic psychology. 11. 1971. P. 58.

для каждого человека психологически существуют только в его сознании, есть различные способы их истолкования»<sup>1</sup>.

Исходя из приведенного выше общего определения понятия «мировоззрение» под *профессионально-управленческим мировоззрением организационного лидера (руководителя)* далее мы будем понимать систему принципов и убеждений организационного лидера, характеризующих его представления об управленческой деятельности и определяющих особенности принимаемых им управленческих решений.

На наш взгляд, эффективность управленческой деятельности руководителя связана не просто с успешностью освоения им методологической теории и наработкой соответствующей управленческой практики, но во многом и с формированием у него управленческого мышления с соответствующими профессиональным мировоззрением, жизненными философией и ценностями. И хотя профессионально-управленческое мировоззрение организационного лидера шире, чем просто система управленческих принципов, тем не менее, на наш взгляд, именно в принципах управления, которыми руководствуется в профессиональной деятельности конкретный руководитель, сконцентрированы основные базовые положения его профессионально-управленческого мировоззрения. Иными словами, с психологической точки зрения *принципы управления*, которыми руководствуется в профессиональной деятельности конкретный руководитель, являются когнитивными базовыми положениями (убеждениями, установками), сформированными им в процессе профессионального опыта и предопределяющими его индивидуальный стиль управления, особенности принятия им управленческих решений, общее отношение к управленческой деятельности и к людям. В свою очередь, изучение различных принципов управления может выступать средством в осмыслении управленческого процесса, формировании профессиональ-

---

<sup>1</sup> Kelly G. The psychology of personal constructs (Vols. 1 and 2). New York: Norton, 1955. P.14-19.

ного управленческого мировоззрения руководителя и повышении его лидерского потенциала.

Исходя из этого, одной из задач нашего исследования было изучение принципов управления как компонентов профессионально-управленческого мировоззрения организационного лидера. Для этого нами был проведен анализ современных управленческих принципов, лежащих в основе различных современных управленческих концепций, а также конструктов теории управления описанных в древнекитайских трактатах.

В настоящее время в научной литературе выделяются две относительно независимых ветви развития теории управления: западная и восточная. Западная ветвь (если не учитывать труды Н. Макиавелли и т.п.) во многом представлена в современных теориях и концепциях управления, преимущественно разработанных в XX в. Далее мы рассмотрим их подробнее.

Восточная ветвь имеет более длительную историю начиная с древнекитайских трактатов, многим из которых более двух тысяч лет. Описанные в них конструкты теории управления опираются на восточную философию, а их рассмотрение полезно для расширения управленческого мировоззрения. Лидерство – это настолько древний социальный феномен, что в его постижении полезно учитывать философский опыт многовековой давности. В частности, с целью выявления принципов теории управления, которые могут выступать конструктами (компонентами) профессионального управленческого мировоззрения организационного лидера, нами был проведен анализ древнекитайских трактатов «Дао дэ Цзин»<sup>1</sup> (Лао-цзы, VI в. до н.э.); «Искусство войны»<sup>2</sup> (Сун-цзы, VI–V вв. до н.э.), произведения Шэнь Бухая<sup>3</sup>, (IV век до н.э.), трактаты «Хай Фэй-цзы» (Хай Фэй, III век до н.э.) и «36 стратагем»<sup>4</sup> (авторство и период

---

<sup>1</sup> Дао дэ цзин. Книга пути и благодати.

<sup>2</sup> Искусство войны : трактат / пер. Н.И. Конрада.

<sup>3</sup> Шэнь Бухай. Указ. раб.

<sup>4</sup> Малявин В.В. Указ. раб.

написания точно не определены, но, по косвенным данным, этот труд имеет многовековую историю).

### *Принципы управления, описанные в древнекитайских трактатах*

Концептуальные представления об управлении описаны в работах Шэнь Бухая, который занимал должность первого советника правителя царства Хань с 351 г. по 337 г. до н.э. Шэнь Бухай известен как теоретик искусства управления (дословно «Пути правителя»), то есть совокупности принципов и правил, обеспечивающих правителю эффективный контроль над административным аппаратом. Он приобрел репутацию одного из основоположников школы так называемых легистов (законников), его признают основоположниками традиции «реальной политики» в Китае.

К сожалению, книга давно утрачена, но отдельные ее фрагменты и суждения автора сохранились в ряде других трактатов, старинных энциклопедий и исторических компендиумов. Ниже представлены некоторые фрагменты суждений Шэнь Бухая в переводе В.В. Малявина<sup>1</sup>.

«Звук барабана не входит в число нот, но тем не менее он ими управляет. Правитель, обладающий Путем, не делает работу своих чиновников, но тем не менее властвует над ними. Государь ведаёт Путем, чиновники ведают делами. Высказать десять суждений и десять раз быть правым, совершить сто поступков и сто раз быть правым – дело чиновников, но не путь государя...

Правитель пользуется уважением потому, что может повелевать. Но если он отдает приказания, а они не исполняются, он – не правитель. Поэтому разумный правитель с чрезвычайной серьезностью относится к изданию приказов...

Когда одна жена повелевает мужем, в отношениях между женами царит беспорядок. Когда только один советник пользуется доверием государя, среди служилых людей царит смятение. Вот так ревнивая жена без труда разбивает семью, а один чиновник-смутьян без труда разбивает государство. По этой причине разумный правитель равно привечает всех своих подданных, подобно тому, как ступица колеса принимает в себя все

---

<sup>1</sup> Избранные главы из книги «Хань Фэй-Цзы» / пер. В.В. Малявина // Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2006.

спицы. Тогда ни один чиновник не сможет иметь власть над государем...

Когда обязанности чиновников определены недостаточно четко, глаза правителя будут смотреть – и не видеть, уши правителя будут слушать – и не слышать, ум правителя будет знать, но не будет понимать. ... Поистине, нельзя полагаться на собственные слух, зрение и знание. Нужно совершенствовать свое искусство правления и следовать принципам вещей. ... Если владыка земель сможет постичь смысл этого изречения, никакие беды его не коснутся»<sup>1</sup>.

Американский исследователь Г. Крил, посвятивший творчеству Шэнь Бухая специальное исследование, приводит английский перевод сохранившихся высказываний.

«Правитель должен быть полностью самостоятелен и беспристрастен.

Правитель должен опираться на "искусство" управления, а не на собственное разумение.

Правитель должен держать под строгим контролем административный аппарат, но предоставлять чиновникам возможность действовать.

Правитель должен казаться бездеятельным, но, принимая что-либо, действовать решительно.

Правитель должен располагать исчерпывающей информацией, но не вникать в детали.

Правитель должен скрывать цели и мотивы своих действий.

Правитель не должен демонстрировать свои могущество и ум.

Правитель должен внушать своим подданным симпатию к себе.

Правитель должен жаловать должности в соответствии с заслугами и способностями чиновников.

Правитель не должен позволять кому бы то ни было завладеть хотя бы частью его власти.

Правитель не должен отдавать приказаний, которые не могут быть исполнены»<sup>2</sup>.

Популярности взглядов Шэнь Бухая у современников способствовало то обстоятельство, что он сумел выработать собственный и притом довольно удачный синтез практиче-

---

<sup>1</sup> Избранные главы из книги «Хань Фэй-Цзы»... С. 117-122.

<sup>2</sup> Creel H. C. Shen Pu-hai. A Chinese Political Philosopher of the Fourth Century A.D. Chicago: University of Chicago Press, 1974. P.P. 63-66. Приводится в переводе В.В. Малявина.

ской политики и даосских идей. Его заветы были усвоены и развиты школой легистов (законников), а впоследствии стали частью политической традиции императорского Китая. Законники не имели собственных философских принципов, старались относиться к жизни как можно реалистичнее, и им удалось облачить идеи даосизма в практические законы управления. Наиболее важные принципы законников: публичные и обязательные для исполнения законы; неотвратимость установленных наказаний и наград; сосредоточение всей власти и, что еще важнее, всей информации о событиях в мире в руках государя; таинственность персоны самого государя и др.

Главным последователем и систематизатором идей легистов по праву признается Хань Фэй (III век до н.э.). Основным принцип управленческой политической теории Хань Фэя – «пустота и покой» духа, благодаря которым претворяется «недеяние». При этом Хань Фэй переводит даосский принцип «недеяние» в систему различных кодов и законов власти. Так, если у Лао-цзы благодаря «недеянию» правителя в государстве все делается само собой, то Хань Фэй трактует «недеяние» как высшее воплощение, своеобразный фокус административной деятельности, благодаря которому исполняются все бюрократические регламенты. Иными словами, правитель создает такие условия, благодаря которым в государстве все функционирует настолько гладко и безупречно, что ему нет нужды вмешиваться в работу администрации. В идеале тотальный характер власти даже исключает явное принуждение: технология государственного управления сливается с естественностью – «с работой Небес».

Сама концепция управления у Хань Фэя включает три основных элемента: 1) закон; 2) искусство управления; 3) могущество.

Термин «Искусство управления», по Хань Фэю, относится к разного рода административным процедурам, имевшим целью обеспечить полный контроль правителя над его чиновниками. Основы техники контроля бюрокра-

тии ранее были сформулированы Шэнь Бухаем, но у Хань Фэя им придается иное значение. Так, у Шэнь Бухая речь шла в первую очередь о беспристрастной оценке заслуг каждого чиновника и об умении правителя получить полное знание о намерениях своих министров, оставаясь в то же время непроницаемым и непостижимым для них.

По мнению Хань Фэя, в основе искусства управления лежит оценка деятельности чиновников на основании соответствия их достижений занимаемой ими должности. Это положение стало краеугольным камнем китайской бюрократической системы и в дальнейшей разработке приняло вид громоздкой процедуры квалификации и периодической аттестации служилых людей по целому ряду показателей. Та же методика контроля предполагала определение соответствия претензий чиновников на ту или иную роль в государстве и реальных результатов их дел. Правитель должен был уметь определять способности своих советников, давая им задания, а потом требуя отчета о том, как они выполняются. При этом Хань Фэй уделял большое внимание критериям достоверности оценки событий и людей, которые, по его мнению, должны проверяться повседневной практикой: «свойства вещей можно определить, только используя их в деле». Он называл это «соответствием между именем и действительностью», «сличением и проверкой». Для этого правитель должен позволить своим советникам высказываться и действовать самим, а за собой оставить прерогативу оценки их деятельности. При этом Хань Фэй особо отмечал, что все чиновники должны действовать строго в пределах своей компетенции, так что усердие не по чину заслуживает наказания.

Хань Фэй написал трактат «Хай Фэй-цзы», состоящий из 55 глав. В нем приводятся как общие принципиальные представления об управлении, так и ряд рассуждений относительно различных особенностей управления и взаимодействия правителя с подданными. Следует отметить, что, несмотря на то что Хань Фэй не уделял большого внимания доказательствам своих утверждений и принципов,

они достаточно убедительны. Так, в главе X трактата описаны десять управленческих ошибок государя.

«Первая ошибка: храня верность маленькой преданности, предавать великую преданность.

Вторая ошибка: стремясь к маленькой выгоде, упускать великую выгоду.

Третья ошибка: вести себя дерзко и своекорыстно, унижать князей и так навлекать на себя погибель.

Четвертая ошибка: не заниматься делами государства, предаваться веселью и так навлекать на себя несчастья.

Пятая ошибка: быть алчным, жаждать выгоды и так способствовать разрушению царства и собственной смерти.

Шестая ошибка: увлекаться женщинами и музыкой, не обращающая внимания на беспорядок в управлении, и так терять свое царство.

Седьмая ошибка: отправляться в далекие путешествия, пренебрегая мнением советников, и так подвергать себя опасности.

Восьмая ошибка: не исправлять свои ошибки, когда на них указывают верные советники, и упрямо следовать своим решениям, губя свою добрую славу и делаясь всеобщим посмешищем.

Девятая ошибка: не уметь оценить свою силу и полагаться только на своих союзников, подвергая свое царство опасности расчленения.

Десятая ошибка: вести себя дерзко, когда государство маленькое, и не извлекать уроков из наставлений своих советников, ведя к гибели собственное царство»<sup>1</sup>.

По мнению Хань Фэя, разумный правитель всегда знает больше, чем любой из его советников, потому что он умеет выслушивать мнение каждого из них в отдельности, а потом сопоставлять эти мнения и оценивать их достоверность. Он строит более изощренные планы, потому что умеет читать «сердца» своих подчиненных и обладает тем самым «упреждающим знанием», которое позволяет ему разрушать замыслы придворных интриганов еще до того, как эти замыслы воплотятся в действия.

Проблемы убеждения, а также политической сдержанности в словах и самосохранения рассматриваются в XII главе трактата «Хань Фэй-Цзы».

---

<sup>1</sup> Избранные главы из книги «Хань Фэй-Цзы» / пер. В.В. Малявина // Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2006. С. 143.

«...Главная трудность убеждения состоит в том, чтобы знать сердце того, кого следует убедить, и выбрать для этого нужные слова.

Если тот, кого ты хочешь убедить, желает стяжать славу, а ты говоришь ему про большую выгоду, он сочтет тебя низким человеком, отнесется к тебе с пренебрежением и непременно отошлет подальше от себя.

Если тот, кого ты хочешь убедить, ищет большой выгоды, а ты говоришь ему про громкую славу, он сочтет тебя неумным и непрактичным и наверняка не примет твоих советов.

Если тот, кого ты хочешь убедить, втайне стремится к большой выгоде, а с виду желает только громкой славы, а ты будешь говорить ему о достоинствах славы, он сделает вид, что внимает твоим словам, а в действительности отвергнет их. Если же ты будешь говорить ему о выгоде, он втайне последует твоему совету, а с виду отвергнет его. В это нужно тщательно вникнуть».

В представлениях Хань Фэя правитель предстает мудрецом, лишенным пороков и пристрастий, а потому не дающим возможности поймать его на слабости. При этом отличной иллюстрацией своеобразного «недеяния» самого государя является поощрение среди подданных взаимной слежки и доносительства, создающей в администрации атмосферу всеобщей подозрительности и страха, усиливающих господство государя. Подобные приемы широко применялись на протяжении всей последующей истории китайской государственности.

Значительное развитие управленческой мысли в древнем Китае связано с тем, что Китай на протяжении веков находился в постоянных внутренних войнах и междоусобицах, что привело к развитию боевых искусств с соответствующими философией и военно-управленческой теорией а раннее появление письменности позволило сохранить этот военный и управленческий опыт в трактатах. К последним можно отнести трактаты «Искусство войны» (Сун-цзы, VI–V в. до н.э.) и «36 стратагем».

Трактат Сунь-цзы «Искусство войны» состоит из тринадцати глав, каждая из которых посвящена конкретной теме. В нем описаны основные принципы организации эффективного взаимодействия как с противником, так и с

подчиненными, знание которых может быть полезно в управленческом взаимодействии руководителя с оппонентами и сотрудниками. Вот некоторые управленческие принципы, метафорично описанные в трактате «Искусство войны», который приводится в переводе Н.И. Конрада.

*Принцип «Побеждай без сражения».* Это один из основных принципов древнекитайской военно-управленческой традиции. Он заключается в том, что лучший способ выиграть войну – вообще не вести ее. Лучший способ уничтожить врага – это сделать его другом. Если не удастся сделать противника другом, следует разрушить его замыслы. Изменить его представления о возможных последствиях конфликта, чтобы он отказался от самой мысли о нем. Если не удастся разбить замыслы, надо разбить его союзы. Увидев, что союзники покидают его, он, если и не откажется от намерения, то отложит его исполнение до прояснения ситуации. Если же война неизбежна, то нужно перенести заботу на армию противника.

В главе 3 трактата Сунь-цзы писал: «По правилам ведения войны наилучшее – сохранить государство противника в целостности, на втором месте – сокрушить это государство. Наилучшее – сохранить армию противника в целостности, на втором месте – разбить ее. Наилучшее – сохранить батальон противника в целостности, на втором месте – разбить его. Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь. Поэтому тот, кто умеет вести войну, берет чужие крепости, не осаждая их; сокрушает чужое государство, не привлекая для этого свое войско»<sup>1</sup>.

М.Р. Макнилли приводит хорошую иллюстрацию этого принципа, описывая различие между двумя популярными стратегическими играми – го (появившейся в Китае более 4000 лет тому назад) и современными шахматами, правила которых были разработаны на Западе. Цель игры в шахматы состоит в том, чтобы разбить силы противника

---

<sup>1</sup> Искусство войны : трактат / пер. Н.И. Конрада // Искусство стратегии. М., 2007. С.111..

и повергнуть короля. Само слово «шахматы» произошло от персидского выражения «shach mat» («царь умер»). Вначале игры доска полна фигур, которые в дальнейшем уничтожаются. В конце игры шахматное поле напоминает поле битвы: в живых остается лишь горстка участников.

Совершенно иначе строится древняя игра го. В отличие от шахмат она начинается при совершенно пустой доске. Игроки по очереди ставят свои камешки-фишки (черные или белые), чтобы захватить территорию. Фишки можно помещать в любое место доски, расширяя свои владения, но при этом избегая опасности чрезмерного растягивания своих сил и пленения их противником. Лучшая стратегия в этой игре – занимать свободное пространство, а когда его не останется, атаковать слабые места противника. Здесь нельзя выиграть, пассивно защищая небольшую часть своей территории. Побеждает активная сторона, вынуждающая противника к защите. В результате выигрывает тот, кто сумеет захватить и удержать наибольшую территорию, затратив как можно меньше фишек. Каждый из игроков может окружать и «брать в плен» фишки противника, но уничтожение вражеских сил отступает на задний план перед захватом территории. Когда играют мастера, они забирают друг у друга лишь считанные фишки. Когда заканчивается их схватка, на доске остаются силы, способные контролировать наибольшую территорию.<sup>1</sup>

На наш взгляд, в управленческом взаимодействии эффективного лидера полезно освоение философии игры го. Способность победить, не уничтожая противника, а умело уклоняясь от открытого сражения и добиваясь превосходства стратегическими средствами, – хорошее качество искусного управленца.

*Принцип «Избегай полного, а занимай пустое»* является одним из ключевых в военной концепции Сунь-цзы, из него вытекают многие другие принципы. Не нужно стремиться быть всегда и везде сильнее противника. Лучше

---

<sup>1</sup> Макнилли М.Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента : пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 33–35.

найти место, где враг в данное время слабее вас. Военное искусство – это искусство удара твердого по пустому.

Сунь-цзы писал: «Напасть и при этом наверняка взять – это значит напасть на место, где противник не обороняется; оборонять и при этом наверняка удержать – это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Поэтому, если я хочу дать бой, я нападаю на место, которое он непременно должен спасать»<sup>1</sup>.

На наш взгляд, не следует считать, что использовать этот принцип непорядочно или неспортивно. В борьбе лидер совершенно не обязан показывать себя только в лобовой конфронтации. Даже лев не преследует самую быструю антилопу, он выбирает самую доступную. В управленческом взаимодействии этот принцип можно использовать следующим образом: например, если в споре против лидера выдвигают несколько обвинений, сначала ему лучше разбить самый слабый из аргументов. Опровергнув его, можно поставить под сомнение и оставшиеся, и усилив свои позиции, и тем самым подготавливая победу. Но стратегическое мастерство лидера проявляется в полной мере, если он умеет обратить свою силу против слабости оппонента. Только на этом пути можно получить максимальный успех, сохранить ресурсы и избежать длительной борьбы на истощение.

*Принцип «Награждай и наказывай умело».* В трактате «Искусство войны» затрагиваются проблемы взаимодействия и взаимоотношений руководителя с подчиненными, которые можно назвать «награждай и наказывай умело».

«...Если будешь смотреть на солдат, как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь чрезмерно добр к ним, то не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, то не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а

---

<sup>1</sup> Искусство войны : трактат / пер. Н.И. Конрада. Глава 6. С. 95.

ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя – непослушные дети, и воспользоваться ими будет невозможно. Поэтому в походе, приказывая им, – действуй при помощи гражданского начала; а заставляя, чтобы они повиновались тебе, – действуй при помощи воинского начала»<sup>1</sup>.

Для организационного лидера важно научиться правильно и соразмерно использовать имеющиеся у него возможности поощрения и наказания подчиненных, не бросаясь при этом в крайности. Китайский философ Ду Му в комментариях к принципам Сунь-цзы говорил: «Чрезмерные награды указывают, что полководец исчерпал прочие средства; чрезмерные наказания указывают, что он пребывает в сильном расстройстве. Хороший полководец применяет то и другое, избегая крайностей».

Полагаем, это особенно значимо для руководителя, недавно назначенного на должность. Такому руководителю необходимо с самого начала выбрать правильную манеру поведения, введя временный мораторий на существенные наказания и поощрения подчиненных. Прежде следует ближе познакомиться с ними, изучить достоинства и недостатки каждого из них, а также то, как они работали ранее.

*Принцип «Заботься о противнике».* В трактате Сунь-цзы рассматриваются и особенности взаимодействия с противником. Так, в главе 7 раскрывается принцип, который в современных трактовках часто выражают фразой: «Заботься о противнике, сделай его поражение приемлемым для него».

«...Если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны».

Основное содержание этого принципа заключается в следующем: думай не только о том, как победить, но и о том, как именно противник будет побежден, что значит для него поражение и по какой дороге он к нему пойдет.

---

<sup>1</sup> Искусство войны : трактат / пер. Н.И. Конрада. Глава 9, п.п. 19–21, глава 10. п. 13.

Эта дорога должна быть для него удобна или, как минимум, приемлема для него на каждом этапе.

Думается, если использовать этот принцип в управленческом взаимодействии, например с партнером, который был уличен в неискренности, то не следует просто настаивать на том, чтобы он признал это. В некоторых случаях, следуя этому принципу, надо сделать такое признание приемлемым для него. Необходимо помочь партнеру сохранить лицо, самоуважение и надежду на уважение других. Это позволит сохранить самого партнера, по крайней мере, не сделать его своим врагом. Подобная философия в настоящее время сохраняется и в японской культурно-управленческой традиции.

Многие из рассмотренных выше принципов управления нами были оформлены в «Правила управленческого взаимодействия лидера», которые подробно описаны в книге «Тренинг лидерства»<sup>1</sup>.

Еще одним шедевром военной теории управления является трактат «Тридцать шесть стратагем», который лаконично обобщил в себе древнекитайскую философию и многовековой опыт управленческого взаимодействия, накопленный во времена нескончаемых войн.

Термин «стратагема» восходит к древнегреческому *strategema*, обозначающему военное дело вообще и военную хитрость в частности. Исходя из этого под термином «древнекитайская стратагема» понимается стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость.<sup>2</sup>

Искусство управления организацией и искусство управления войском в конечном итоге сводятся к искусству управления людьми. Поэтому они во многом основаны на схожих приемах и стратагемах. Более того, приемы и стратагемы играют столь значительную роль в искусстве управления, что его нередко отождествляют с ними. Как отмечает В.С. Мясников, необходимым условием успешной реализации стратагем является знание психологических особен-

---

<sup>1</sup> Евтихов О.В. Тренинг лидерства. СПб.: Речь, 2007.

<sup>2</sup> Макнилли М.Р. Указ. раб.

ностей противника, умение рассчитывать ходы и предвидеть их последствия. Освоивший особенности стратагемного мышления может обеспечить себе выигрыш в состязании даже с более сильным противником. Как учил Сунь-цзы, «возможность победы заключена в противнике, но непобедимость заключена в самом себе»<sup>1</sup>.

Стратагемы составлялись не только полководцами и не только для полководцев. Они активно использовались в управлении гражданским обществом и в дипломатии. Как отмечает В.С. Мясников, дипломатические стратагемы, как правило, нацелены на решение крупных внешнеполитических задач, рассчитаны на длительный период и отвечают национальным и государственным интересам.<sup>2</sup> Иными словами, в дипломатии понятие «стратагемность» раскрывается как сумма целенаправленных дипломатических и военных мероприятий, рассчитанных на реализацию долговременного стратегического плана, обеспечивающего решение кардинальных задач внешней политики государства.

Идеологическая основа китайских стратагем заключается в следующем: «Все – враги. Некоторые враги – явные. Это те, с кем ты будешь воевать в ближайшее время. С ними воевать надо разумно, с помощью союзников, экономя собственные силы. Некоторые враги – тайные. Это те, которые в ближайшее время не будут вести с тобой открытую борьбу. Их надо по возможности привлекать в союзники для борьбы с явными врагами. При этом необходимо как можно больше истощить их ресурсы и ослабить их, чтобы в дальнейшем, когда они станут ослабленными, взять их под контроль. Есть нейтральные государства, группы, люди. Но и они должны рассматриваться как потенциальные явные или тайные враги»<sup>3</sup>. Соответственно, китайские стратагемы

---

<sup>1</sup> Мясников В. С. Антология хитроумных планов (Вступительная статья к монографии Харро фон Зенгера «Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия»). М., 1995. С. 6.

<sup>2</sup> Мясников В.С. Указ. раб. С. 7.

<sup>3</sup> Воеводин А. И. Стратагемы – стратегии войны, манипуляции, обмана. Красноярск: Кларетианум, 1998.

свободны от таких понятий, как «нравственность» и «мораль». Эти качества – принадлежность личности человека и должны беспокоить того, кто применяет стратагемы. Единственный критерий самих стратагем – эффективность. Знание стратагем полезно лидеру, не обязательно с целью применения, но как минимум для того, чтобы уметь распознавать факт их применения противником.

Описание ряда стратагем, интересных в контексте проблемы формирования лидерского мировоззрения, приведено в книге «Стратегии и приемы лидерства»<sup>1</sup>.

*Современные принципы управления персоналом  
как компоненты профессионально-управленческого  
мировоззрения организационного лидера*

В начале XX в. с появлением профессии менеджера и развитием таких наук, как психология и социология, были предприняты попытки научно обосновать принципы управления. Так, Ф.Тейлор, которого по праву считают основоположником научной организации труда и управления, в работе «Принципы научного управления» описал три основополагающих принципа научного менеджмента:

– замещение решений, принимаемых рабочим, осуществляющим данную функцию, научно просчитанными и обоснованными решениями;

– научный подбор и подготовка рабочих, требующие изучения их качеств, обучения и подготовки, вместо бессистемного подбора и обучения;

– тесное сотрудничество руководителей и рабочих, позволяющее им выполнять свою работу в соответствии с установленными научными законами и закономерностями.<sup>2</sup>

Несколько позже А. Файоль сформулировал 14 принципов управления, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности.

---

<sup>1</sup> См. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007.

<sup>2</sup> Taylor F. Principles of Scientific Management. N.Y., 1911. P.114–115. (В рус. пер.: Научные основы организации промышленных предприятий. М., 1920).

1. *Разделение труда* – принцип, цель которого – повышение количества и качества результата при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа одновременно выполняемых задач и повышения специализации деятельности. Хотя в этом вопросе он не заходил так далеко, как сторонники научного менеджмента.

2. *Власть* – право отдавать распоряжения и требовать их выполнения. При этом А. Файоль различал «официальный» авторитет, связанный с занимаемой должностью, и «личный» – обусловленный индивидуально-личностными качествами, отмечая, что личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением официальной власти.

3. *Дисциплина* «по сути, сводится к послушанию, лояльности, энергичности, ...проявлению внешних знаков почтения в соответствии с принятыми в организации соглашениями». При этом А. Файоль отмечал большую эффективность заключения коллективных соглашений между ассоциацией работодателей и профсоюзами в дополнение к индивидуальным.

4. *Единство распорядительства (единоначалие)* – работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

5. *Единство управления* – один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение конкретной цели. Если план единства распорядительства требовал, чтобы каждый подчиненный получал распоряжения от одного руководителя, то данный принцип сводится к тому, чтобы каждая группа, действующая в рамках одной цели, была объединена единым планом.

6. *Подчиненность индивидуальных интересов общим* – интересы одного работника или группы работников не должны противоречить интересам и целям организации. А. Файоль считал согласование личных, групповых и общих интересов одной из серьезнейших задач управления.

7. *Вознаграждение персонала* – труд должен быть вознагражден. Оплата труда должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника. А. Файоль обосновывал необходимость введения различных способов компенсации и поощрения за дополнительную и качественно сделанную работу.

8. *Централизация* – на предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией; это соответствие определяется его размерами и конкретными условиями деятельности. А. Файоль сравнивал организацию с живым организмом. У любого организма, животного или общественного, сигналы идут в мозг (управляющий орган) и после переработки в нем поступают в качестве команд во все части организма, приводя его в движение.

9. *Скалярная цепь* – властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней и определяющая «каналы» коммуникации и взаимодействия. Для того чтобы избежать потерь времени при необходимости осуществления прямых «горизонтальных» связей, А. Файоль предложил использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности по осуществлению необходимых горизонтальных коммуникаций. Это взаимодействие получило название «мостик (трап) Файоля».

10. *Порядок* – «наличие места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте». Понятие порядка, по А. Файолю, должно распространяться как на складские помещения, условия производства, составление планов и т.п., так и на обеспечение каждого работника своим рабочим местом и соответствующим оборудованием.

11. *Справедливость* – сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справедливое отношение к себе, испытывает приверженность целям и ценностям предприятия, лояльность к руководству и трудится с полной отдачей.

12. *Стабильность состава персонала* имеет отношение к проблемам планирования и текучести кадров. Нестабиль-

ность и высокая текучесть кадров являются причиной и следствием плохой работы предприятия.

13. *Инициатива* – способность составлять план собственных действий и обеспечивать его выполнение. Руководитель, умеющий использовать инициативу подчиненных, стоит куда выше руководителя, не способного на это. Для поддержания инициативы работников необходимо делегирование администрацией части своих полномочий подчиненным, даже если это потребует от администрации «пожертвовать толикой личного тщеславия».

14. *Корпоративный дух* – созидание и поддержание необходимой гармонии в организации. А. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он писал, что мудрый полководец разделяет вражескую силу для того, чтобы ее ослабить, разделение же собственной команды – тяжкий грех руководителя и проявление его некомпетентности. Мудрый руководитель объединяет команду, для того чтобы ее усилить.<sup>1</sup>

Также А. Файоль утверждал, что число принципов управления неограниченно, а изменение положения вещей может повлечь за собой и изменение правил, вызванных к жизни этим положением. И действительно, в дальнейшем перечень управленческих принципов значительно видоизменялся в процессе развития теории управления.

Еще один теоретик менеджмента – Г. Эмерсон – описал комплексный, системный подход к организации управления. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности», где описаны принципы управления в следующей последовательности: точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписания; нормализация условий; нормирование операций;

---

<sup>1</sup> Fayol H. Administration industrielle and generale.– Paris: Dunod, 1919. P. 21-43. В рус. пер.: Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Экономика, 1992.

написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.<sup>1</sup>

Теория научной организации труда была особенно популярна в нашей стране в первые годы строительства советской власти. Так, в памятке о научной организации труда для руководителей и служащих приводились следующие принципы:

- всегда будь активен, инициативен и энергичен;
- четко выполняй функции, определенные должностной инструкцией по принципу «определенное место для каждого, и каждый на своем месте»;
- в работе исходи из фактов, анализа деятельности, критически оценивая условия, обстановку, время. Стремись к тому, чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу, рациональное зерно-эффективность, рентабельность своей работы;
- никогда при любых неблагоприятных обстоятельствах не теряй бодрость духа. Наоборот, при столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости и добивайся победы;
- работай по расписанию, нормируя ежедневно. Планируй и учитывай свою работу, веди деловой блокнот;
- будь кратким. Время – материальная ценность. Помни: экономия твоего и рабочего времени есть эффективный источник производственных успехов всего коллектива;
- имей чувство юмора и цени его у других;
- будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно;
- никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение. Никогда не бранись, следи за своим лексиконом;
- будь опрятен и аккуратен во всем. Не стыдись элегантности. Будь особенно корректен с женщинами;
- умей говорить, разговаривать, слушать;
- на рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного;

---

<sup>1</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992.

– учеными доказано, что хорошее настроение положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда примерно на 18%.<sup>1</sup>

В настоящее время в литературе по основам управления и менеджмента приводятся общие принципы управления, описывающие особенности организации управленческого процесса в целом (В.И. Кнорринг<sup>2</sup>), психолого-педагогические принципы управления (А.М. Столяренко<sup>3</sup>), этические принципы управления и бизнеса (Ю.Ю. Петрунин, В. К. Борисов<sup>4</sup>), а также ряд других.

На основе анализа управленческой деятельности руководителя и описанных в литературе принципов управления нами составлена обобщенная модель принципов управления персоналом, состоящая из трех блоков:

I) процессуально-административные принципы управления регламентируют особенности управленческой деятельности как процесса;

II) психолого-педагогические принципы управления очерчивают необходимость и возможности использования в управленческой практике психологических особенностей сотрудников и трудовых коллективов;

III) организационные принципы управления регламентируют общие организационные особенности управленческой деятельности.

Рассмотрим их подробнее.

### **I. Процессуально-административные принципы управления**

1. *Принцип целенаправленности.* Суть этого принципа заключается в том, что каждое управленческое действие

---

<sup>1</sup> Барышников Ю.Н. Эволюция управленческой мысли // Кафедра менеджмента Российской академии государственной службы при президенте Российской Федерации [сайт]. [Электронный ресурс] URL: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/11.php> (дата обращения: 9.11.2010).

<sup>2</sup> Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: Инфра-М, 2007.

<sup>3</sup> Энциклопедия юридической психологии / А.М. Столяренко [и др.]; под общ. ред. проф. А.М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2003. С. 328.

<sup>4</sup> Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М.: Проспект, 2007.

должно быть целенаправленным, то есть иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды управления: от управления деятельностью отдельного человека или группой людей до государственного управления.

Проблема видения цели и умения определять приоритеты в деятельности является актуальной не только в практике управления, но и в жизни любого человека. Однако руководитель обязан отчетливо представлять цель, потому что он по определению «побуждает подчиненных к активному поведению и деятельности по достижению поставленной цели». Если человек не знает цели и тех результатов, которых можно ожидать от деятельности, любая акция, любой поступок могут привести к непредсказуемым и, возможно, конфликтным или разрушительным последствиям. Поэтому функция целеполагания стоит на первом месте в перечне управленческих функций, а принцип целенаправленности управления по праву признается одним из первостепенных в деятельности руководителя-лидера.

Конечно же, в организационном, а тем более в государственном управлении наряду со стратегическими целями постоянно решается комплекс взаимосвязанных вспомогательных задач, подчиненных тактическим целям. Поэтому руководителю-лидеру необходимо уметь определять приоритеты в выборе тактических целей, устанавливать их очередность и правильно выбирать методы решения, не теряя при этом из поля зрения главную стратегическую цель. В этом проявляется искусство управления.

2. *Принцип единоначалия.* Этот принцип необходим в обеспечении управляемости организации, коллектива и сотрудников. В кибернетике доказано, что чем больше центров управления любой системы, тем меньше предсказуемость, а соответственно, и управляемость этой системы. А управленческая практика показывает, что чем больше у подчиненного начальников, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность этих начальников за их управленческие действия.

Принцип единоначалия устанавливает, что полномочия руководства компании, организации, подразделения и т.д. концентрируются в руках конкретного лица – руководителя, который несет ответственность за свои управленческие решения и действия. При этом каждый работник непосредственно подчинен только одному руководителю и должен получать распоряжения и исполнять указания своего непосредственного руководителя. Это дает руководителю возможность устанавливать и контролировать очередность в решении сотрудниками комплекса задач, определяя первоочередную и второстепенные задачи.

Принцип единоначалия повышает эффективность управления и ответственность каждого конкретного руководителя на любом управленческом уровне за собственные управленческие решения и конечный результат, не давая ему возможность разделять эту ответственность с другими руководителями, например, объясняя неуспешность выполнения сотрудником поставленной задачи сторонним управленческим вмешательством.

Следует отметить, что принцип единоначалия не исключает коллегиальности в обсуждении проектов решений, а устанавливает, что в последующем именно руководитель, принимающий (утверждающий) эти решения, несет персональную за них ответственность.

3. *Принцип замещения руководителя.* Если функции управления не исполняются, то организация или подразделение неуправляемы. Поэтому в организации или конкретном подразделении может отсутствовать руководитель как человек, но не как роль.

Принцип замещения руководителя регламентирует, что в ситуации отсутствия руководителя его функции исполняет заранее утвержденное должностными инструкциями лицо (заместитель, нижестоящий руководитель или конкретный сотрудник). При этом в должностных инструкциях четко прописываются условия замещения, делегированные функции и сфера ответственности.

4. *Принцип одноразового ввода управленческой команды.* Управляемость системы зависит от точности и своевремен-

ности выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно, без дополнительного повторения этой команды — вот смысл данного принципа.

Соответственно, если приказ издан и вступил в силу, то он должен начать исполняться без дополнительных дублирующих и «уговаривающих» указаний. И точно так же, как информация, введенная в память компьютера один раз, может многократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных с ней задач, так и управленческая команда может многократно исполняться до тех пор, пока иной приказ или распоряжение не отменят его или не закончится заранее установленный срок действия.

5. *Принцип управленческого реагирования.* Любая управляемая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования.

Так же, как водитель автомобиля учитывает условия движения, например при подъеме в гору усиливает силу нажима на педаль акселератора или переходит на пониженную передачу, так и руководитель обязан своевременно реагировать на изменение условий деятельности. Иными словами, рассматриваемый принцип регламентирует необходимость тактического управленческого реагирования руководителя в ответ на изменение условий деятельности.

6. *Принцип оптимизации управления.* Этот принцип является развитием предыдущего. Любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться. Причиной и источником развития выступают внутренние противоречия системы, а ее эволюция зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния.

Есть универсальная житейская истина, распространяющаяся и на управленческую сферу деятельности руководителя: если Вы будете продолжать делать в точности то же, что и раньше, то, скорее всего, Вы будете получать в точности тот же результат. Соответственно, если Вас не устраивает получаемый результат, то делайте что угодно, но не повторяйте то же самое.

Принцип оптимизации управления регламентирует необходимость изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности, а также при неэффективности предшествующих управленческих действий. Он предусматривает необходимость оптимизации системы принятия управленческих решений, алгоритма и стиля управленческого взаимодействия, а также совершенствования структуры самого управляемого объекта с целью повышения его функциональных возможностей.

## **II. Психолого-педагогические принципы управления**

1. *Принцип социальной направленности управления.* Социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры. И для эффективного функционирования и управляемости любой организации в ее жизнедеятельности должны отражаться идеалы цивилизованного общества, гуманизма, права, духовности, моральности, общечеловеческих ценностей. Это требует от руководителя целенаправленных управленческих усилий по формированию и поддержанию соответствующей организационной культуры.

2. *Принцип гуманизации управления.* Этот принцип является развитием предыдущего и заключается в том, что управление людьми во всех его формах, методах и способах должно быть человеческим, основанным на уважении прав и личного достоинства каждого сотрудника, понимании интересов и трудностей как коллективов, так и каждого сотрудника в отдельности. Однако это не исключает необходимости в определенных условиях демонстрировать твердое, волевое, беспрекословное управление при соблюдении всех культурных и правовых норм взаимоотношений.

3. *Принцип согласованности личных и организационных целей.* Социальные системы всегда работают лучше, когда люди в них решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, интереса, чувства долга и понимания ответственности. Поэтому в практике управления подтверждается закономерность: самый эффективный способ заставить со-

трудника что-либо сделать хорошо — это побудить его захотеть это сделать. На психологическом уровне это означает, что индивидуальные личностные цели сотрудника должны совпадать с организационными и профессиональными целями. Общество и сами сотрудники всегда заинтересованы в том, чтобы управление приносило не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль» в виде удовлетворения работников от работы, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на психологическом климате и обеспечивает условия нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов.

*4. Принцип делегирования полномочий и управления через коллектив.* В здоровом коллективе управление становится более эффективным, если оно осуществляется не единолично руководителем, а с использованием всех возможностей самоуправления в организации. Практика показывает, что эффективно не то управление, при котором руководитель берет на себя бразды правления, а то, при котором каждый элемент этой системы управления (группа, должностное лицо, сотрудник) проявляет инициативу и заинтересованность в решении общих и долгосрочных задач, стоящих перед организацией.

Руководителю необходимо уметь использовать ресурсы коллектива, делегируя ему полномочия в решении задач, с которыми коллектив может справиться, оставляя при этом за собой право и возможности влиять на решения коллектива. Для этого к управлению подключаются общественные формирования, создаваемые специально для помощи руководителю и другим должностным лицам для управления какой-то частью жизни и деятельности организации, рядовые сотрудники (для помощи руководителю в отдельных вопросах управления, подготовки решений и способов их выполнения, контроля и пр.). Таким образом, весь персонал превращается в активного соучастника установления организационного порядка и достижения целей, стоящих перед организацией.

*5. Принцип учета российского менталитета в управлении.* Социальный характер управления выражается в его за-

висимости от социальных условий общества, в котором оно осуществляется, историко-культурной традиции, менталитета и психологии народа. Все успешные типы управления носят национальные черты. Как отмечает А.М. Столяренко, нет универсального типа управления, который можно было бы перенести в любое государство и в любое время без потери его эффективности. Есть лишь основы управления, которые, чтобы дать эффект, должны приспособливаться к специфике психологии, менталитета народа. Поэтому нельзя относиться, например, к американскому или японскому опыту управления как некоему образцу, который может быть в точности скопирован. Осуществляя управление в России, необходимо знать зарубежный опыт, но не бездумно его копировать, а использовать, совершенствовать, создавать национальный тип управления, отвечающий особенностям российского народа, российскому опыту управления, соответствующий ситуации в России, перспективам ее общественно-экономического развития.<sup>1</sup>

### **III. Организационные принципы управления**

1. *Принцип нормы управляемости.* Каким числом сотрудников может управлять один руководитель без снижения его эффективности? Стремление найти ответ на этот вопрос стимулировало многих исследователей. Несомненно, при завышенной норме управляемости (то есть при большом количестве подчиненных) руководитель фактически не в состоянии полноценно выполнять управленческие функции, что приводит к потере контроля и дезорганизации работы объекта управления. В то же время и чрезмерное снижение этой нормы приводит к раздуванию управленческого аппарата.

Суть рассматриваемого принципа заключается в ограничении количества объектов управления у одного субъекта управления. Результаты многочисленных исследований показали, что средний человек способен одновременно удерживать в поле внимания ограниченный объем информации, состоящий не более чем из 7(+2) компонентов. Со-

---

<sup>1</sup> Энциклопедия юридической психологии / А.М. Столяренко [и др.]; под общ. ред. проф. А.М. Столяренко. С. 328

ответственно, и руководитель не способен одновременно контролировать большой объем информационных элементов.

Кроме того, научные исследования и эксперименты убедительно доказали, что увеличение числа сотрудников приводит к увеличению количества взаимосвязей, возникающих между ними, а соответственно, и потенциальных противоречий, значительную часть из которых приходится разрешать руководителю. Так, французский исследователь В. Грейкунас обосновал эту зависимость формулой, которая описывается следующим выражением:

$$K = n [2^{n-1} + (n-1)],$$

где K – количество взаимосвязей; n – число сотрудников.

Формула В. Грейкунаса показывает, что если руководителю непосредственно подчинены четыре исполнителя, то количество взаимосвязей, а соответственно, и спорных вопросов или разногласий может достигать 44 за рабочий день, а при пяти исполнителях их количество возрастает более чем в два раза.

В настоящее время норма управляемости руководителя – 5–7 человек и колеблется в зависимости от условий деятельности. При управлении сотрудниками, выполняющими схожую или индивидуальную деятельность, их количество на одного руководителя может достигать 7 человек. При управлении сотрудниками, выполняющими различные виды деятельности (по отношению друг к другу), норма управляемости обычно составляет не более 5 человек. У руководителя в среднем бывает 3–5 заместителей.

2. *Принцип соответствия.* Основы этого принципа управления были заложены более ста лет назад Ф.У. Тейлором, основоположником научной организации труда и управления. Согласно Тейлору, суть этого принципа заключается в научном подборе и расстановке кадров в соответствии с уровнем развитости у работников профессионально значимых качеств, востребованных в данной профессиональной деятельности. Действие этого принципа распространяется на всех – как на простых рабочих, так и на руководителей подразделений и организации целом.

В частном виде, то есть непосредственно в процессе управленческой деятельности, суть этого принципа заключается в том, что выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не следует поручать выполнение сложной, требующей определенной квалификации работы сотруднику, не обладающему таковой. В то же время если человеку с хорошим образованием поручить выполнение рутинной канцелярской работы, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной деятельности.

В управленческой деятельности руководителю часто приходится делать выбор между различными сотрудниками, например при определении исполнителя для выполнения конкретной работы. Порой это превращается в сложную задачу, так как для определения соответствия работника предполагаемой работе руководителю необходимо умение отделять его действительно профессиональные деловые качества от, возможно, лишь внешнего позерства и помпезности сотрудника.

*3. Принцип повышения квалификации.* Практика показывает, что если специалист длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а затем через некоторое время неизменно начинает снижаться. Этот эффект часто описывают фразами «замылились глаза», «профессиональный застой» и т.п. Период, после которого начинается снижение профессиональной эффективности, различен в различных видах деятельности и может составлять 5–10 лет. Чтобы этого избежать, в организациях предусмотрены различные мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников, основными из которых являются ротация кадров и обучение.

Рассматриваемый принцип управления предполагает обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в организационной деятельности или в производственном процессе, независимо от занимаемых ими должностей, в том числе и руководящих. Опытный руководи-

тель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека и помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также потерю профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ.

В заключение следует отметить, что, с одной стороны, принципы управления универсальны, то есть применимы и для воздействия на конкретную личность, и для управления социумом, как официальным, так и неофициальным. С другой стороны, необходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетание могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями. Например, принципы управления сотрудниками силовых структур и персоналом театра могут существенно различаться, хотя и не обязательно. На наш взгляд, использование описанных ниже принципов управления в процессе профессионально-управленческой подготовки руководителей повышает их управленческий потенциал. В частности, изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя.

### **3.5. Имидж лидера как когнитивный образ, формируемый в восприятии последователей**

Как уже было отмечено ранее, успешность становления руководителя в качестве организационного лидера зависит от соответствия его образа (в совокупности с совершаемыми им действиями и поступками) когнитивному прототипу лидера, имеющемуся в Картине мира последователей. Иными словами, если руководитель совершает такие действия и поступки, которые ассоциируются в восприятии последователей (подчиненных сотрудников) с лидерским поведением, то значительно повышается вероятность того, что и руководителя они будут воспринимать как лидера. Это вовсе не означает, что лидер обязательно должен подстраиваться под представления последователей. Во многих случаях более рационально перестроить представления самих последователей, сформировав в них необходимый образ эффективного организационного лидера, соответствующий имеющейся ситуации (социально-экономической, политической, внутриорганизационной и т.п.), тем более что первоначальный прототипный образ лидера у последователей может быть размыт и не структурирован. Однако это не меняет сути самой формулы формирования лидерства через соответствие образа условного лидера когнитивному прототипу лидера, имеющемуся в восприятии последователей. Исходя из этого нами была предпринята попытка изучить общие структурные компоненты, из которых складывается образ лидера.

В настоящее время для обозначения образа лидера часто используется английское слово «имидж» (image), первоначальное значение которого – «присутствие отсутствующего». При этом понятие «имидж» несет в себе не просто представление об образе человека, а оно нагружено определенными качественными характеристиками. Так, О.Ф. Потемкина определяет имидж как эмоционально ок-

рашенный образ лидера.<sup>1</sup> Е. Егорова-Гантман под имиджем лидера представляет набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью.<sup>2</sup>

В данном исследовании под *имиджем организационного лидера* мы будем понимать интегрированный образ лидера в восприятии последователей. И хотя последователи воспринимают образ лидера целостно, для того чтобы понять особенности формирования имиджа организационного лидера, необходимо различать его составляющие компоненты.

Разными исследователями выделяются различные составляющие имиджа лидера. Так, Е. Егорова-Гантман выделяет три группы составляющих образа лидера (применительно к политическому лидеру):

1) персональные характеристики (физические, психофизиологические особенности, его характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т.д.);

2) социальные характеристики (статус лидера, связанный с занимаемой официальной позицией, а также связанный с происхождением, богатством и т.д.) По ее мнению, со статусом тесно связаны и модели ролевого поведения. Кроме того, социальные характеристики включают связь лидера с различными социальными группами, с теми, интересы которых он представляет, с теми, которые поддерживают его и являются союзниками, а также с теми, которые являются его оппонентами и открытыми врагами. Социальная принадлежность в значительной мере определяет нормы и ценности, которых придерживается лидер;

3) символические характеристики (лидеры становятся знаками определенных идеологий, того или другого возможного будущего, определенного курса действий).

Автор отмечает, что каждая из этих групп характеристик вносит различный вклад в формирование личностной власти лидера и в различной степени поддается сознательному конструированию. Так, персональные характери-

---

<sup>1</sup> Потемкина О.Ф. Имидж лидера. М.: МГУКиИ, 2006. С. 4.

<sup>2</sup> Имидж лидера : психологическое пособие для политиков / под ред. Е.В.Егоровой-Гантман.

ки различаются от индивида к индивиду и многие из них трудно изменить. Однако в связи с тем, что общение лидера и последователей опосредуется средствами массовой информации, а также устно передаются от человека к человеку, то подавляющее большинство нежелательных персональных качеств лидера могут просто не проявляться, а в отношении отсутствующих, но значимых для лидера качеств можно создать иллюзию (миф) об их наличии.

Социальные характеристики для организационного лидера связаны с текущей организационной ситуацией, которой лидер должен соответствовать. Лидер ориентируется на определенные социальные группы, стараясь в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей. Ему необходимо чутко улавливать их требования, продиктованные их социальным и демографическим положением, интересами, предпочтениями и т.п.

Символические характеристики являются более устойчивым компонентом. Они во многом связаны с идеологиями, которые в стабильной ситуации могут не меняться в течение десятилетий или даже столетий, а также с еще более постоянными культурными архетипами лидера, включающими некий постоянный набор черт и качеств, который обязательно должен демонстрировать человек, чтобы его последователи увидели в нем лидера.

О.Ф. Потемкина в структуре имиджа политического лидера выделяет внешнюю, внутреннюю и процессуальную составляющие: *внешняя* – имеет множество качеств, как говорят, «от носков до самой головы», то есть от обуви до прически, включая мимику, манеры, костюм, прическу, походку, тембр голоса, его силу, интонацию, жесты; *внутренняя* – это менталитет, то есть образ мыслей, интеллект, профессионализм, интересы, ценности, хобби, тезаурус понятий и многое из того, что относится к душе и разуму; *процессуальная* – включает эмоциональную выразительность, страстность, энергию, скорость реакций – все то, что

относят к темпераменту, а также чувство юмора, артистичность, лицедейство (рис. 3).<sup>1</sup>

Также автор выделяет некоторые элементы, «маркеры», создающие образ индивидуальности лидера. К их числу относят следующие: 1) речевой маркер, остроумие и оригинальность мысли по отношению к событиям; 2) здоровье отражается через внешний вид, это работа собственными ресурсами, гигиена отдыха; 3) кураж, вдохновение, искра творческая, детская непосредственность; 4) зрелость – соотношение биологического и психологического возраста, личные способы постижения мудрости, работа с собственными ошибками, способность принять победу, не почивать на лаврах, а также ряд других маркеров.<sup>2</sup>



Рис. 3. Структура имиджа лидера

Полагаем, подобные схемы, описывающие структуру имиджа лидера, раскрывают лишь ее общие компоненты, которые с тем же успехом можно применять и для описа-

<sup>1</sup> Потемкина О.Ф. Указ. раб. С. 8-10.

<sup>2</sup> Там же. С. 14-15.

ния структуры имиджа любого руководителя, а также профессионального актера, инженера, юриста и др. В контексте рассматриваемой нами проблемы их практическая ценность была бы в том случае, если бы можно было точно установить компонентные или содержательные отличия имиджа организационного лидера от других имиджевых разновидностей. При этом изучение компонентов лидерского образа, формирующих имидж руководителя в восприятии последователей, на наш взгляд, необходимо проводить применительно к специфике профессиональной деятельности, вносящей различия в ожидания сотрудников в отношении лидера. Однако существует относительно универсальный социально-когнитивный феномен, вызывающий особый интерес в контексте рассмотрения образа лидера, – это харизма. Под этим термином обычно понимается особое свойство человека, благодаря которому он воспринимается другими людьми как одаренный особыми качествами. Фраза «У него есть харизма» часто означает, что человек производит на окружающих сильное впечатление своими экстраординарными качествами и способностями. Таким образом, понятие «харизма лидера» также относится к образу лидера в восприятии последователей, но связывается преимущественно с его экстраординарными качествами.

Внимание к исследованию харизмы значительно возросло в последние десятилетия. Это связано с предположением, что харизматическое лидерство опирается на природную склонность людей к почитанию героев и упованию на вождя. Исходя из этого предположения, харизму можно отнести к одному из значительных властных ресурсов лидера. В рамках данного исследования нас интересовали когнитивные компоненты формирования (восприятия) харизмы лидера его последователями и возможности их управляемого воссоздания, что требует более подробного рассмотрения этого феномена.

Слово «харизма» пришло к нам из Древней Греции (гр. Χάρισμα (charisma) – подарок, благодать, дар божий) –

наделенность (во мнении определенного круга приверженцев или последователей) какого-либо лица (харизматического лидера, политического деятеля, проповедника, пророка) свойствами исключительности, выделенности, сверхъестественности, непогрешимости или святости.<sup>1</sup> Первоначально этот термин обозначал «нечто, данное богом». Со временем понятие утратило первоначальный смысл и в дальнейшем харизма стала приписываться прорицателям, мудрецам-целителям, толкователям законов, военным предводителям и т.п.

В начале XX в. немецкий социолог, социальный философ и историк Макс Вебер дал термину «харизма» второе рождение и к настоящему времени его определение стало классическим: «Харизма – это качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям».<sup>2</sup>

К числу известных в истории харизматических личностей в современном понимании значения этого термина относят основателей мировых религий – Будду, Моисея, Христа), а также государственных и военных деятелей – Сунь-цзы, Чингисхана, Наполеона, Кутузова. В XX в. среди таких деятелей выделяются Распутин, Ленин, Троцкий, Гитлер, Черчилль, Сталин, Горбачев и др.<sup>3</sup>

Необходимо отметить, что само по себе свойство харизмы (в современном представлении) относительно безразлично к роду деятельности и ее морально-этическому содержанию. Харизма может быть присуща не только лидеру, а этим качеством с равным успехом может обладать и святой, и преступник, а также генерал, художник, поэт и др. Однако харизма значительно усиливает властный по-

---

<sup>1</sup> Свободная энциклопедия «Википедия [Электронный ресурс] URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> Weber M. Economy and society. Berkeley etc., 1978. 985 p.

<sup>3</sup> Кравченко В.И. Харизма как социокультурный феномен: философско-антропологический анализ : дис. ... докт. филос. наук. СПб, 2005. С. 143-145.

тенциал лидера. Можно утверждать что одаренность лидера «сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям» (по определению харизмы) значительно усиливает его власть за счет неосознанного приписывания ему последователями мистических возможностей.

М. Вебер выделял харизматическую власть как отдельный вид наряду с рациональной и традиционной властью (которую он называл господством), а именно: 1) рациональная – основывающаяся на вере в легальность установленного порядка и законность осуществления господства на основе этой легальности (легальное господство); 2) традиционная – основывающаяся на обыденной вере в святость традиций и вере в легитимность авторитета, основанного на этих традициях; 3) харизматическая – основывающаяся на незаурядных проявлениях святости или героической силы, или образцовости личности и созданном этими проявлениями порядке.<sup>1</sup> Таким образом, М. Вебер обозначал харизматическое лидерство как особый тип лидерства, опирающийся не просто на закон и конституцию (это было бы легитимное лидерство) и не на традицию (это было бы традиционное лидерство), а исключительно на особый дар лидера, способного очаровывать и увлекать за собой массы людей.

Вопросы: «Что же представляет собой харизматический лидер и каковы его доминирующие качества, определяющие сущность его харизмы?», «Что же лежит в основе харизмы как социально-психологического феномена?», «Что побуждает людей повиноваться харизматическому лидеру?» – стимулировали многие исследования, направленные на выявление поведенческих паттернов харизмы. Так, В.И. Кравченко, анализируя многочисленные исследования харизмы, выделяет ряд аспектов, позволяющих не только выделить само понятие в категориальном плане, но

---

<sup>1</sup> Weber M. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehende Soziologie*. Tübingen: Mohr, 1980. / Kap. III. Die Typen der Herrschaft. S.122-176.

и раскрыть его содержание. В перечень этих аспектов вошли: религиозный, социологический, культурологический, психологический, исторический, коммуникативный, социально-политический и историко-философский.<sup>1</sup> В контексте политического и организационного лидерства наиболее интересны следующие:

1) *религиозный аспект* – позволяет рассматривать харизму как божественный дар, который присущ учителю-пророку; 2) *социологический аспект* – харизма рассматривается с точки зрения ролевых функций личности предводителя, полководца, политика; 3) *культурологический аспект* – выделяется ряд качеств и свойств, присущих харизматической личности, например высокий рост, внешнее обаяние, правильная речь, поставленный голос и т.д. При этом автором отмечается, что диапазон качеств, входящих в понятие «харизма», достаточно широк. Поэтому, отвечая на вопрос, кого можно считать харизматической личностью по внешним признакам, необходимо полагаться на субъективное мнение человека. Харизма в этом случае рассматривается как притягательная сила, излучаемая личностью, как искусство завораживать других людей; 4) *психологический аспект* – харизматический лидер обладает особыми качествами, выходящими за пределы обычного. При этом отношения, которые устанавливаются с ним другие люди, это отношения преимущественно личного порядка, субъективные и, разумеется, основанные на иллюзии взаимности. Они позволяют каждому индивиду в толпе представить себе, что он находится в непосредственном контакте с человеком, которым он восхищается. Чтобы убедиться в этом, человеку достаточно однажды увидеть его, приблизиться, дотронуться до него. Этого достаточно для того, чтобы потом рассказывать потомкам или согражданам: «Я видел Его, я до него дотронулся, он со мной говорил». В своей истинной форме такая харизма несет в себе психологическое воздействие на человека, на его убеждения, мировоззрение; 5) *историко-философский аспект* – позволяет представить

---

<sup>1</sup> Кравченко В.И. Указ. раб. С. 143–152.

наличие харизмы в политике и религии как формах общественного сознания. При этом общим для политики и религии является то, что харизма присутствует в них как доминирующий элемент власти.<sup>1</sup>

М. Вебер описывал харизму в трех главных измерениях: 1) харизматический лидер, обладающий чувством великой миссии (необязательно религиозной), характеризуется уверенностью в себе, большими ораторскими способностями; 2) последователи, появляющиеся, как правило, в периоды кризиса; 3) рутинизация харизмы, проявляющаяся посредством партийной организации и т.п. (по сути, ритуализация харизмы. – О.Е.), без которой трудно сформировать радикальные харизматические революционные движения.<sup>2</sup>

Некоторые исследователи определяют как особое условие формирования харизмы лидера *наличие миссии*. Так, Р. Итвел по наличию или отсутствию миссии представляет лидерство в двух плоскостях: харизматический лидер и иконный (нехаризматический) лидер. Харизматический лидер обладает чувством миссии радикального политического изменения и/или особого предназначения спасти нацию. Поиск путей изменения может опираться на новую политику, но он также может означать слом статус-кво и требование возрождения золотого века или некоторой идеализации прошлого. Для его сторонников характерны в высшей степени преклонение перед ним и признание его особой миссии. В качестве примеров он приводил фигуры Ганди, Гитлера, Мао Дзедуна (времен Великой культурной революции в Китае), Сталина. Иконный же лидер обладает специальными качествами, необходимыми для лидерства, но при этом не стремится ни к радикальным изменениям, ни к мессианскому положению. Он не воспринимается сторонниками как человек, призванный к осуществлению великой миссии, его поддержка не является мощной, хотя она может быть и широкой. Он не лишен представительности, но его образ – это

---

<sup>1</sup> Кравченко В.И. Харизматическая личность: многообразие понимания // СоцИс. 2004. № 4. С. 134–137.

<sup>2</sup> Вебер М. Типы господства // СоцИс. 1988. № 5. 1988.С. 32.

образ технократа, отца и т.п. Обычно такой лидер становится ключевым символом правительства и/или партии. В качестве примеров Р. Итвел выделял таких политиков, как Г. Коль в Германии, Клаус в Чешской Республике, Л. Кучма в Украине, Ф. Митеран во Франции и В. Путин в России.<sup>1</sup>

А.Р. Вилнер, рассматривая особенности политического лидерства, утверждал, что харизматическое отношение существует при наличии четырех условий: 1) лидер воспринимается сторонниками как своего рода сверхчеловек; 2) они слепо верят его высказываниям; 3) безоговорочно исполняют его директивы; 4) выказывают ему неизъяснимую эмоциональную преданность.<sup>2</sup>

Интересные выводы и предположения в отношении значимости сигналов доминирования в формировании лидерства и харизмы выдвигаются исследователями, развивающими такую междисциплинарную область знаний, как «биополитика». В частности, А.В. Олескин предполагает, что стремление людей повиноваться харизматической личности во многом уподобляется подчиненному поведению животных в биосоциальной системе. Он приводит интересные результаты, полученные при изучении поведения и взаимодействия приматов. Так, в природе статус доминанта зависит от постоянной передачи подчиненным особям ритуализированных сигналов доминирования. При этом, конечно же, основной вклад во взаимодействие доминирующего самца и «подчиненных» особей вносит невербальная коммуникация, включающая общие для всех приматов позы, жесты, мимику и, вероятно, а также обонятельные сигналы доминирования и подчинения.<sup>3</sup> С приматами и другими животными нас связывает многовековой эволюционный опыт. И этот опыт производит особые кор-

---

<sup>1</sup> Итвел Р. Возрождение харизмы? Теория и проблемы операционализации понятий // СоцИс. 2003. № 3. С. 9-19.

<sup>2</sup> Wilner A.R. Spellbinders. Charismatic Political Leadership. Dresden, 1984. P.82.

<sup>3</sup> Олескин А.В. Биополитика. Политический потенциал современной биологии: философские, политологические и практические аспекты. М.: Изд-во МГУ им М.В. Ломоносова, 2001. С. 220-222.

рективы в восприятии человека, значительный вклад в формирование которого вносит именно невербальная информация, получаемая от собеседника. Это подтверждают исследования Р. Мастерса, который провел серию экспериментов во время президентских выборов в США в 1992 г. Он наблюдал за реакцией людей при просмотре предвыборных выступлений кандидатов по телевизору. По наблюдениям Р. Мастерса, только часть избирателей обращали преимущественное внимание на содержание речей кандидатов в президенты, другая же часть (особенно колеблющиеся избиратели) реагировали преимущественно на невербальные стимулы. При этом было установлено, что значимость доминирующих сигналов усиливается в экстремальных ситуациях. Так, Р. Мастерсом и Б. Уэем было подтверждено, что в состоянии тревоги, страха люди ищут защиту у сильного, поддерживающего и защищающего их лидера. Так, испытуемым показывали такие эволюционно-древние стимулы страха, как змей и черепа. Вслед за этим те же испытуемые смотрели видеосюжеты с участием кандидатов в президенты США, отснятые на выборах разных лет. Встревоженные пугающими объектами, люди эмоционально тянулись только к одному из кандидатов – Б. Клинтону. Р. Мастерс напоминает в этой связи, что рейтинг Б. Клинтона возрос на 11 пунктов после террористического акта в г. Оклахома.<sup>1</sup>

Можно отметить, что лидер влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам: по каналу авторитета (который имеет преимущественно когнитивное, смысловое содержание) и по каналу харизматических качеств, многие из которых передаются по невербальному каналу. В самом обобщенном виде экстраординарные качества харизматического человека могут относиться к различным аспектам человеческого бытия и их можно объединить в несколько групп: 1) физические

---

<sup>1</sup> Masters R., приводится по: McDonald K.A. Scholars discover how evolutionary biology is used to win elections // The Chronicle of Higher Education. 1996. January 5. PP.A7-A14.

характеристики человека (рост, вес, телосложение, тембр голоса и др.); 2) специфические особенности внешности (общие: выражение лица, взгляд; частные: усы, прическа, родимые пятна, шрамы, манера одеваться и др.); 3) психологические особенности личности (жизненные установки, жизненные цели, ценности и др.); 4) социальные навыки (коммуникативные качества, особенности взаимодействия с окружающими, манера публичного выступления и др.); 5) поведенческие стереотипы (привычки, стандарты поведения в обществе, походка, жест и др.). При этом следует отметить, что перечисленные качества не являются исключительными для харизматического человека и могут способствовать росту харизмы носителя только при выполнении трех условий. Во-первых, качества должны быть привлекательны для других членов социальной группы (общества). Во-вторых, человек должен обладать этими качествами (не обязательно всеми) в объеме исключительном, превосходящем сходные характеристики других членов данной группы. В-третьих, такая исключительность должна иметь разумные пределы (т.е. не быть чрезмерной), иначе их обладатель начнет восприниматься членами группы как чужой.

Таким образом, анализ научной литературы позволяет выделить ряд существенных особенностей харизмы лидера:

- во-первых, харизма – это социальный феномен. Мы можем говорить о харизме человека только при наличии других людей, ее воспринимающих;

- во-вторых, харизма – это когнитивный конструкт, который формируется в сознании людей при соответствии поведения человека имеющемуся в их сознании харизматическому эталону, который у разных общностей может различаться;

- в-третьих, большинство исследователей придерживаются мнения, что харизма во многом основана на мифах о нем и тех фактах, которые приписаны человеку. При этом харизма лидера тем более сильна, чем она более мифична и мистична;

– в-четвертых, харизматическое лидерство – это особый тип лидерства, опирающийся не на закон и конституцию (это было бы легитимное лидерство) и не на традицию (это было бы традиционное лидерство), а исключительно на особый дар лидера, способного очаровывать и увлекать за собой массы людей;

– в-пятых, харизма лидера как специфический образ восприятия лидера его последователями может управляемо формироваться.

В заключение еще раз обозначим основные компоненты харизмы, которые могут выступать факторами повышения лидерского потенциала лидера за счет формирования элементов харизматического имиджа. В обобщенном виде харизма лидера складывается из следующих компонентов: 1) наличие миссии; 2) неординарность, узнаваемость и привлекательность образа; 3) обладание экстраординарными качествами ценными и притягательными для других людей; 4) проявление доминантности, борьбы; 5) ритуализация взаимодействия.

1. *Наличие миссии.* Миссия – это один из наиболее значимых компонентов харизмы лидера. Харизма может появиться у лидера тогда, когда он имеет не просто привлекательную для других цель, а великую цель, великое предназначение – миссию. При этом миссия предполагает при ее достижении обладание «не для себя», а для других, и этим кардинально отличается от индивидуальных целей. К тому же миссия лидера должна быть представленной, то есть известной его последователям и быть привлекательной для них, а само наличие последователей является необходимым условием лидерства как социально-психологического феномена.

В контексте организационного лидерства миссия может представлять собой важнейший инструмент стратегического управления. Она является способом выделения профессиональной деятельности (или организации) в ряду других и придания ей особой значимости, задает основное направление развития персонала, подразделения и организации в целом, является важным инструментом мотива-

ции сотрудников, определяет критерии контроля эффективности профессиональной деятельности и др. На наш взгляд, руководитель, который способен сформировать у сотрудников позитивное представление о миссии и поступками демонстрировать приверженность ей (а не просто декларировать в лозунгах), значительно усиливает свой лидерский потенциал среди этих сотрудников.

*2. Неординарность, узнаваемость и привлекательность образа.* Новизна и неординарность – это важные компоненты харизмы. Поэтому лидеру, претендующему на харизму, необходимо помочь его последователям узнавать себя в ряду миллионов других людей. Основными условиями этих признаков являются оригинальность, нестандартность, узнаваемость. В этом может помочь особенная прическа, борода, усы, манера (стиль) одеваться, а также такие атрибуты, как кепка, трубка, трость и т.п. Особую мистичность харизматическому образу придают такие качества, как «странность» и «необычность». И хотя обозначенные качества сами по себе не харизматичны, но в сочетании с другими компонентами могут усиливать харизму человека. Это происходит потому что, во-первых, странный человек притягивает к себе интерес и внимание, а во-вторых, недостаток информации о нем заполняется выдуманной информацией (человеку приписываются дополнительные качества).

И хотя в контексте организационного лидерства руководителю, возможно, и нет необходимости работать над проблемой узнаваемости и выделенности из толпы, тем не менее, на наш взгляд, поддерживать соответствующий (стильный) внешний образ все же необходимо.

*3. Обладание экстраординарными качествами ценными и притягательными для других людей.* Харизматический лидер притягивает к себе своими сверхспособностями и сверхвозможностями, значимыми для других.

В контексте организационного лидерства одним из вариантов проявления сверхспособностей для лидера может быть обладание развитой интуицией, помогающей предсказывать ход событий. Также в этом ряду можно отметить высокую работоспособность, исключительную па-

мать, пронизательность, выраженные творческие способности и т.п.

4. *Проявление доминантности, борьбы.* Харизматическому человеку необходимо использовать свои сверхспособности во благо других. Просто их наличие малопривлекательно, если этот дар бесполезен другим людям. Если благодаря этому человек победил общих «врагов» или разрешил серьезную проблему, то это серьезная заявка как на лидерство, так и на харизму. Личность, претендующая на особое влияние, постоянно находится в состоянии борьбы или демонстрирует готовность к ней. При этом «борьба» может быть с внешними врагами, ограничивающими устоями общества, с конкурентами (в бизнесе), особо значимыми и трудно разрешимыми проблемами и т.п.

В контексте политического лидерства обычно используется разрешение критической ситуации, реальной или искусственно конструируемой. М. Эделман<sup>1</sup> выделяет две базовые стратегии конструирования критической ситуации. Первая из них – конструирование врагов как внешних, так и внутренних. Этот способ практиковался практически во все времена и в любых обществах. Ведьмы в эпоху инквизиции, евреи в фашистской Германии, враги народа в сталинском Советском Союзе и диссиденты в последующие годы, негры, сексуальные меньшинства или коммунисты в американской истории – все эти враги принесли политикам больше пользы, чем вреда. Они олицетворяли зло, которое существует в данном обществе. Бороться против «конкретного» врага всегда проще, чем против безличных экономических и социальных процессов. Поэтому именно те лидеры, которые боролись с «врагами», получали наибольшую поддержку у своего народа. Реальные или созданные враги заставляли народ сплотиться вокруг вождя, объединяли конфликтующие группы, укрепляли патриотические чувства.

В контексте организационного лидерства обычно упор делается не на врагов, а на внешних соперников и

---

<sup>1</sup> Edelman M.J. Constructing the political spectacle. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 137 p.

конкурентов или внутренних саботажников. С соперником можно соревноваться, побеждать или проигрывать, врага можно только уничтожить.

Второй способ – конструирование проблем (трудностей и опасностей). Чрезвычайные события и критические ситуации, отсутствующие в действительности, также могут быть созданы с помощью слов. Как считает М.Эделман, это происходит потому, что обществе и мире всегда сохраняется определенное неблагополучие. И в принципе никто не мешает лидеру, его сподвижникам или оппонентам объявить, что ситуация складывается серьезная или даже критическая, что наступает решительный момент или переломный период. Этим приемом успешно и охотно пользовались все советские руководители вплоть до последнего времени.

Выбранная организационным лидером стратегия оказывает существенно влияние на стиль руководства. Организационный лидер, использующий стратегию конструирования критической ситуации, а в особенности стратегию «конструирования “врагов”», как правило, придерживается авторитарного стиля руководства как более эффективного в этой ситуации. А можно утверждать и то, что руководитель, склонный к авторитарному типу руководства, предпочитает «конструировать врагов», потому что это дает ему полное моральное право использовать авторитарные методы в управлении.

На наш взгляд, в контексте организационного лидерства руководителю нежелательно разрешать искусственно сконструированные критические ситуации, связанные с поиском врагов, хотя практика показывает, что нередко руководители прибегают и к этой стратегии. Все-таки лучшим вариантом, хотя и более сложным, является разрешение руководителем реальных, а не сконструированных проблем. При этом в контексте формирования и поддержания лидерского потенциала руководителя значение имеет не только его способность разрешать проблемы, но и формирование правильного представления об этом в восприятии последователей. В любом случае руководитель, который не совершает никаких поступков (или они отра-

жены в восприятии последователей), вряд ли сможет стать для них лидером.

5. *Ритуализация взаимодействия.* Харизматическое поведение предполагает ритуализацию взаимодействия. Продолжительное время «побеждать врагов» и совершать разного рода «героические поступки» – для лидера дело очень затратное, а харизма требует действий, заметных последователям. Поэтому она часто закрепляется в ритуалах, т.е. повторяющихся действиях и процедурах, во многом имеющих символическое значение. Ритуалы мифичны и приучают человека к лояльности, покорности, действию без объяснения смысла этого действия.

В контексте организационного лидерства обычно ритуализируются мероприятия: чествование передовиков (поощрения), корпоративные (профессиональные) праздники, ритуалы посвящения как новых сотрудников, так сотрудников, достигших определенного профессионального уровня (не просто демонстрируют отношение в организации к новичкам, а приобщают их к соответствующей организационной культуре) и др. Также особый ритуальный характер могут приобретать совещания, «вызовы на ковер», доверительные беседы с первым лицом и т.п. В организациях, лидеры которых осознанно используют ритуалы в управлении, ритуальные процедуры специально разрабатываются и совершенствуются.

В силовых структурах активно используются ритуалы приветствия, общего построения, присяги, награждения, возложения венков павшим сотрудникам (почитания героев) и др. Прикладной смысл ритуала в том, что он на сознательном и бессознательном уровнях оказывает определенное эмоциональное воздействие на сотрудников, создавая у них ощущение единства. Например, ритуал инициации новичков.

Многие из представленных выше терминов заключены в кавычки и это оправданно. Как уже было отмечено выше, харизма лидера во многом основана на мифах о нем, и тех фактах, которые ему приписаны. Любой миф эмоциональ-

но заряжен и обычно создается для объяснения необъяснимых явлений и основан на приписывании необъяснимым фактам и событиям сверхъестественных истоков. И харизма тем более сильна, чем она более мифична и мистична.

Можно предположить, что харизма лидера формируется в восприятии последователей тогда, когда описанные выше компоненты (не обязательно все) проявляются в их сознании в общий, целостный образ. Хотя, конечно же, описанные компоненты во многом умозрительны и нуждаются в эмпирическом подтверждении, что может послужить стимулом для дополнительных исследований. Тем не менее, на наш взгляд, рассматриваемые компоненты харизмы лидера могут учитываться при формировании лидерского имиджа руководителя, усиливая его лидерский потенциал.

## ГЛАВА 4

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА

---

### 4.1. Обоснование основных направлений социально-психологической работы по формированию структурных компонентов лидерского потенциала организационного лидера

Разработка программы развития лидерского потенциала руководителя как организационного лидера требует изучения возможных направлений социально-психологической работы по развитию (формированию, изменению) структурных компонентов описанной нами модели лидерского потенциала руководителя. В первую очередь нас интересовали содержание работы, используемые методы и средства, применимые для развития лидерских качеств и лидерской Я-концепции руководителя, а также формирования лидерского образа руководителя в восприятии последователей (подчиненных сотрудников). На наш взгляд, развитие лидерского потенциала руководителя в конечном итоге должно быть направлено, с одной стороны, на развитие комплекса его лидерских качеств и формирование психологической готовности к лидерству, а с другой – на признание лидерского положения руководителя подчиненными как организационного лидера и их готовность к взаимодействию с лидером в роли последователей. При этом психологическая готовность организационного лидера к лидерству нами рассматривается как устойчивое пси-

хическое состояние личности, обуславливающее положительное отношение к лидерству, возможность его активного творческого осуществления, а также актуализацию этой возможности всякий раз, когда возникает общественная или личная необходимость.

Структурно психологическая готовность руководителя к лидерству включает в себя когнитивную, мотивационную и деятельностную готовность. Когнитивная готовность включает понимание поставленных задач, знание алгоритмов организаторской деятельности в группе, приемов и закономерностей психологического воздействия на людей, а также способность к практическому лидерскому мышлению. Деятельностная готовность включает способность к практическому действию и совершению актов лидерства, умение использовать знания об эффективном лидерстве в реальном поведении. Мотивационная готовность характеризуется желанием руководителя к принятию роли организационного лидера, желанием выполнять лидерские функции, интересом к организаторской деятельности и т.п.

Условиями для формирования когнитивной и мотивационной готовности руководителя к организационному лидерству, на наш взгляд, являются развитие у него лидерской Я-концепции и расширение профессионально-управленческого мировоззрения. Условие для формирования поведенческой готовности руководителя к лидерству – развитие соответствующих лидерских качеств. Наличие такой внутренней интегральной психологической готовности к лидерству обуславливает успешное выполнение руководителем роли лидера и обеспечение признания его лидерского статуса подчиненными.

В свою очередь, условиями для формирования психологической готовности последователей к соответствующему поведению во взаимодействии с лидером являются формирование и закрепление в их представлениях образа руководителя как организационного лидера, а также знаний, умений и желаний осуществлять последовательское поведение во взаимодействии с лидером.

### *Развитие лидерских качеств организационного лидера*

Отношение исследователей к возможности целенаправленного развития лидерских качеств неоднозначно. Согласно мнению ряда авторов, эти возможности значительно ограничены. Так, сторонники ситуационного подхода к исследованию лидерства подчеркивают относительность лидерских черт и утверждают, что качественно разные ситуации могут потребовать и качественно различных личностных черт, обладая которыми индивиды и становятся лидерами. Иными словами, формирование лидера в группе определяется тем, насколько набор его личностных и деловых качеств является актуальным и востребованным в этой группе. В связи с этим перспективное развитие лидерских качеств вне контекста реальной группы и специфики деятельности не представляется эффективным.

Сторонники персоналистического подхода придерживаются идеи об индивидуальной предрасположенности человека к лидерству и о том, что диапазон развития отдельных качеств индивида генетически и физиологически предопределен. Поэтому невозможно из любого человека с улицы сформировать лидера.

Однако, даже принимая во внимание эти взгляды, можно признать, что практическая реальность развития лидерских качеств действующих руководителей оказывается существенно проще. Во-первых, речь идет о целенаправленном развитии лидерских качеств у людей, уже имеющих должностной статус в конкретных, сформированных профессиональных коллективах с определенной спецификой деятельности. Во-вторых, руководители назначаются на руководящие должности, проходя предварительный отбор с учетом наличия у них лидерского и управленческого потенциала применительно к специфике профессиональной деятельности, а в некоторых случаях и с учетом социально-психологических особенностей профессионального коллектива. На наш взгляд, в этих условиях задача развития лидерских качеств руководителя вполне осуществима. К тому же многие исследователи все же при-

держиваются позиции, что поскольку лидерство не может быть сведено к набору личностных качеств или способностей, данных человеку от природы, а является особым видом межсубъектных отношений, то, соответственно, лидерские качества в определенной степени можно развивать, а лидерству можно обучаться. Так, в 1928 г. Г. Персон<sup>1</sup> утверждал, что качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе во многом являются продуктом успешного лидерского опыта индивида в предшествующих ситуациях.

Согласно модели, предложенной Э. Хартли<sup>2</sup>, имеют место следующие закономерности:

- если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать и в другой;
- вследствие стереотипного восприятия лидер в одной ситуации рассматривается группой как «лидер вообще»;
- став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующих;
- лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

По утверждению М.С. Балунова<sup>3</sup>, так как выдвижение лидера осуществляется в процессе деятельности, то через специально организованную работу в группах можно обеспечить ситуации, не только направленные на сплочение групп, но и создающие благоприятные возможности для успеха становления в качестве лидеров людей, обладающих лидерским потенциалом.

Интересные наблюдения были сделаны П. Секордом и К. Бакманом<sup>4</sup>. Они отметили, что, однажды став лидером и

---

<sup>1</sup> Person H. Leadership as a Response to Environment // Educational Research Supplement. 1928. №6.

<sup>2</sup> Мокшанцев, Р.И., Мокшанцева А.В. Социальная психология. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 164.

<sup>3</sup> Балунев М. С. Педагогическое стимулирование лидерства у курсантов военно-экономического вуза : дис. ... канд. пед. наук. Кострома, 2000. С. 26.

<sup>4</sup> Secord P., Backman C. Social Psychology. N.Y., 1964.

благодаря этому завоевав центральное положение в системе отношений и в иерархии статусов, лидер, с одной стороны, получает положительную оценку со стороны членов группы, а с другой – развивает в себе лидерские способности. Кроме того, положительный опыт лидерства в значительной степени мотивирует его на сохранение занимаемой позиции, в то время как успех лидера, состоящий в удовлетворении потребностей остальных членов группы, способствует снижению индивидуальной активности каждого из них, что укрепляет позиции лидера.

По мнению Е.В. Кудряшовой, лидерство развивается только в процессе приобретения опыта. Никто не может научиться играть на фортепиано, лишь слушая, как исполняют музыкальные произведения другие люди, или стать хорошим футболистом, только наблюдая за ходом матча по телевизору. Также и лидерству трудно учиться, наблюдая за другими со стороны. Для того чтобы стать лидером, необходимы практика и опыт.<sup>1</sup>

Понятие «опыт» является ключевым для описания содержания профессионально-психологического тренинга. Так, К. Рудестам<sup>2</sup> называет тренинговую форму «ядром обучающего опыта, а в некоторых случаях – единственным успешным методом обучения и изменения человека». Он отмечает, что «все переживания и поток опыта, порождаемые в группе, позволяют каждому участнику проанализировать и переоценить многие ограничивающие его установки и убеждения. В процессе тренинга участники могут смоделировать и опробовать различные навыки, которые в дальнейшем они могут перенести в обычную жизнь».

С.И. Макшанов<sup>3</sup> указывает, что возможность работы непосредственно с опытом позволяет использовать психологический тренинг в качестве важного элемента профессиональной подготовки руководителей. Любая информация,

---

<sup>1</sup> Кудряшова Е.В. Указ. раб. С. 299.

<sup>2</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: Прогресс, 1993.

<sup>3</sup> Макшанов С.И. Психология тренинга. Теория. Методология. Практика : монография. СПб.: «Образование», 1997. С. 9.

оставаясь не связанной с переживаниями от практического использования полученных знаний, более подвержена воздействию механизмов забывания, вытеснения или просто последующего непринятия. В ходе тренинга создается возможность незамедлительного соотнесения полученных знаний и деятельности, эмоционального проживания новых моделей поведения и связанных с ними результатов.

Исследования Б. Баса<sup>1</sup> свидетельствуют, что в случае перехода лидера в новую группу его прежний статус оказывает существенное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможность успеха в процессе завоевания им положения лидера.

Исходя из всего вышеизложенного, на наш взгляд, профессионально-психологический тренинг вполне может выступать в роли эффективного средства развития лидерских качеств. Обретение индивидуумом успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях может способствовать комплексному развитию лидерских качеств, повышать его мотивацию к лидерству, формировать его лидерский образ и авторитет в глазах группы, которые в последующем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

В последние десятилетия теория и практика психологического тренинга получили значительное развитие в отечественной психологии. Фундаментальными и прикладными разработками в области психологического тренинга занимались отечественные психологи: В.Ю. Большаков, Н.Н. Васильев, И.В. Вачков, Ю.Н. Емельянов, Ю.М. Жуков, Е.С. Кузьмин, А.Г. Лидерс, Г.И. Марасанов, С.И. Макшанов, Б.Д. Парыгин, Ю.В. Пахомов, Л.А. Петровская, А.С. Прутченков, Е.В. Сидоренко, Н.Ю. Хрящева, Н.В. Цзен и др. На наш взгляд, накопленный в настоящее время опыт психологического тренинга и многочисленные экспериментальные данные создают возможность интеграции различных форм и средств групповой работы в целостную программу, по-

---

<sup>1</sup> Bass B. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. N.Y., 1960.

зволяющую развивать лидерские качества руководителей как организационных лидеров и повысить их лидерский статус в управляемых ими служебных коллективах.

При разработке концепции развития лидерских качеств организационного лидера мы приняли в качестве отправной точки следующие положения:

1) лидерство является социальным феноменом, следовательно, освоение лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия;

2) развитие лидерских качеств может происходить в ситуации успешно реализуемого лидерского поведения. В индивиде, который на протяжении продолжительного времени исполняет роль лидера, могут формироваться и закрепляться требуемые для этого черты (то, что было социальной ролью, становится частью его «Я»);

3) комплексное развитие лидерских качеств руководителя должно осуществляться в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности и внутригруппового взаимодействия, связанных с выполнением лидерских функций организационного лидера;

4) эффективным средством развития лидерских качеств является профессионально-психологический тренинг. Обретение индивидом успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях способствует комплексному развитию лидерских качеств, повышает мотивацию к лидерству, формирует его лидерский образ и авторитет в глазах группы, которые в последующем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

Концептуальная модель, принципы и условия эффективности профессионально-психологического тренинга развития лидерских качеств организационного лидера представлены в п. 4.3.

*Развитие Я-концепции и расширение профессионально-управленческого мировоззрения организационного лидера*

В качестве еще одного значимого компонента структурной модели лидерского потенциала организационного лидера мы выделили когнитивный компонент – Картину мира лидера. На наш взгляд, Картина мира организационного лидера, включающая в себя совокупность представлений лидера о себе, окружающем мире и своем месте в этом мире, во многом предопределяет его стиль жизни и является главным инициатором его актуального лидерского поведения, а также ключом к пониманию этого поведения. Соответственно работа с когнитивными схемами (лидерской Я-концепцией и профессионально-управленческим мировоззрением) является одним из направлений повышения лидерского потенциала организационного лидера наряду с развитием его лидерских качеств.

Для того чтобы понять содержание работы по управляемому формированию Я-концепции организационного лидера в моделируемых ситуациях, обратимся к описанию персонологами процесса формирования Я-концепции личности в естественных условиях, то есть на протяжении его жизни. Так, К. Роджерс<sup>1</sup> утверждал, что «Я» человека формируется поэтапно и первоначально оно регулируется исключительно организмическим оценочным процессом. Изначально новорожденный воспринимает все переживания нерасчлененно, будь то ощущения тела или внешние стимулы, такие как движение игрушек, подвешенных над кроваткой. Он не сознает себя как отдельное существо, поэтому он не делает различий между тем, что есть «мое», а что – «не мое». Следовательно, первоначально «Я» для новорожденного является фикцией (не существует), а присутствует только целостное, всеохватывающее и недифференцированное феноменальное поле.

---

<sup>1</sup> Rogers C.R. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework // Psychology, the study of a science. Vol. 3: Formulations of the person and the social context. N.Y.: McGraw-Hill, 1959. P. 184-225.

Впоследствии ребенок постепенно начинает отличать себя от остального мира. Этот процесс дифференциации феноменального поля в такое, в котором «Я» начинает признаваться и ощущаться как отдельный объект, и есть начало формирования Я-концепции человека в теории К. Роджерса. На этом этапе младенец оценивает свои переживания посредством организмического оценочного процесса на основе того, нравятся они ему или не нравятся, доставляют ему удовольствие или нет и так далее. Например, голод, жажда, холод, боль и неожиданный громкий шум оцениваются негативно, так как мешают поддержанию биологической целостности. Пища, вода, безопасность и любовь оцениваются позитивно, так как они способствуют росту и развитию организма. В некотором смысле организмический оценочный процесс является контролирующей системой, которая способствует правильному удовлетворению потребностей младенца. Такое оценивание происходит из его спонтанной реакции на непосредственные переживания, будь то сенсорные, висцеральные или эмоциональные стимулы.

Впоследствии структура «Я» усложняется и формируется через взаимодействие с окружением, в частности со значимыми другими (родители, братья и сестры, другие родственники). Таким образом, содержание образа «Я» в значительной степени является продуктом процесса социализации человека и, после того как произошло отделение человеком себя от других, «Я» в его сознании разделяется на все большее число компонентов. Иначе говоря, по мере того как ребенок становится социально восприимчивым и развиваются его когнитивные и перцептивные способности, его Я-концепция все больше дифференцируется и усложняется. Он начинает воспринимать себя как мальчик или девочка, дочь или сын, брат или сестра, школьник, студент, гражданин и т.д. Структура его образа «Я» усложняется за счет добавлений новых компонентов и протраивания между ними и имеющимися компонентами различных связей, в том числе подчиненности и доминирования.

Со временем в той или иной степени осознания ребенок начинает различать различные ролевые компоненты Я-образа, понимая, как он вступает в коммуникацию: как ученик с учителем, или как друг по отношению к другу, или как сын по отношению к родителям. При этом его поведение во многом направляется имеющимися у него представлениями о том, как должен себя вести человек в данной социальной роли. В процессе взаимодействия с окружающими и расширения картины мира формируются ценности во многом регулирующие жизнедеятельность, а также представление о будущем и притязания. По степени соответствия реальности притязаниям формируется самооценка. Так кратко можно описать особенности формирования Я-концепции личности по К. Роджерсу.

Отсюда вытекают и условия, важные для развития Я-концепции, в том числе – лидерской. На наш взгляд, первое, что необходимо сделать в процессе работы с Картиной мира организационного лидера, – это сформировать его понимание того, что Картина мира любого человека – это лишь субъективное отражение окружающего мира в представлениях этого человека. Различные факты и события, как и весь человеческий опыт, существуют для каждого человека прежде всего в его сознании. Как отмечал Дж.Келли, «единственная реальность известная любому человеку – это только его личная, субъективная реальность»<sup>1</sup>. К. Роджерс отмечал, что человек является для себя тем, каким он воспринимает себя сам, а внешние события и люди для него имеют психологическое значение ровно в той мере, в какой они существуют именно в его представлениях. Поэтому нельзя понять человека, не обращая к его субъективной интерпретации событий.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kelly, G. A. The psychology of personal constructs. A theory of personality, Vol. 1. N.Y.: Norton, 1955.

<sup>2</sup> Roger C.R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed). Psychology: A study of science. New York: McGraw-Hill. 1959. P. 193

При этом следует отметить, что Я-концепция личности достаточно устойчива к изменениям, что вполне оправданно, так как в ином случае различные незначительные воздействия могли бы приводить к ее изменению и личность была бы более подвержена разбалансировке. Тем не менее Я-концепция имеет свойство изменяться на протяжении развития личности. Полагаем, работа по управляемому формированию лидерской Я-концепции должна осуществляться комплексно, по возможности охватывая все ее компоненты.

Ранее в структуре Я-концепции организационного лидера мы выделили следующие основные составляющие:

- образ «Я» – субъективное представление лидера о себе. Оно включает в себя, как минимум, три проекции: Я-реальное, Я-социальное, Я-идеальное, каждая из которых состоит из множества интегральных компонентов;

- социальная ориентация – субъективное представление лидера об окружающем социальном мире и своем месте в этом мире. Включает социальные интересы, жизненные цели и притязания;

- самооценка – собственное отношение к имеющемуся представлению о себе, к своим возможностям и достижениям. В зависимости от образа «Я» она может быть завышенной, заниженной и приближенной к действительности.

Исходя из этого основная работа по управляемому формированию лидерской Я-концепции организационного лидера, на наш взгляд, может осуществляться по следующим направлениям: 1) работа с самовосприятием организационного лидера и формированием лидерского Я-образа; 2) работа с социальной ориентацией организационного лидера, направленная на расширение его профессионального управленческого мировоззрения, включающая осознание им актуальных и постановка перспективных жизненных целей с выделением в них лидерских элементов работы, а также работа с социальными притязаниями и установками; 3) работа с самооценкой, включающая форми-

рование самооценки, соответствующей уровню жизненных и социальных притязаний организационного лидера.

Думается, в работе с самовосприятием организационного лидера (образом «Я») в рамках повышения его лидерского потенциала полезно направить усилия на решение следующих задач: а) формирование адекватного представления о себе и своих актуальных возможностях (Я-реального); б) усложнение Я-концепции за счет расширения воспринимаемых лидером компонентов Я-образа с выделением в них лидерских элементов; в) осознание различных проявлений собственного Я-социального с простраиванием лидерского Я-социального; в) простраивание Я-идеального с выделением в нем лидерских элементов и формированием зоны ближайшего развития организационного лидера.

В современной психологической практике разработано большое количество диагностических и коррекционно-развивающих методик (опросниковые и проективные методики, а также тренинговые упражнения, направленные на диагностику и коррекцию компонентов Я-образа), которые можно успешно использовать в работе с самовосприятием организационного лидера. Примеры подобных упражнений приведены в приложении 2.

Работу с социальной ориентацией организационного лидера в рамках повышения его лидерского потенциала, по нашему мнению, полезно направить на: а) осознание лидером актуальных и постановку перспективных жизненных целей с выделением в них лидерских элементов; б) формирование (коррекцию) социального интереса, социальных притязаний и социальной ответственности.

Жизненные цели, с одной стороны, определяют направление и конечную цель деятельности личности, а с другой – позволяют стороннему наблюдателю объяснить конкретные аспекты нашего мышления и поведения с точки зрения этих целей.

По А.Адлеру, формирование жизненных целей начинается в детстве первоначально как компенсация чувства ог-

раниченности ребенка в возможностях. Жизненные цели обычно служат защитой от его чувства бессилия, мостом из неудовлетворяющего настоящего в яркую, подвластную нам, полноценную будущую жизнь (когда я стану взрослым, то...). Они являются перспективными мотиваторами к действию и развитию соответствующих свойств и качеств. А.Адлер отмечал, что тот, кто стремится к превосходству, добиваясь личной власти, со временем вырабатывает в себе различные необходимые для достижения этой цели качества, такие как целеустремленность, социальная активность и т.п.<sup>1</sup>

Вероятно, со временем, когда человек становится взрослым, у него могут появиться более четкие, логические причины для выбора карьеры. Однако жизненные цели, сформированные в раннем детстве, в последующем тоже руководят человеком, побуждают его к действию, даже оставаясь скрытыми от сознания. Поэтому, на наш взгляд, одним из направлений работы в рамках развития лидерской Я-концепции организационного лидера является прояснение, а возможно, и некоторое перестроение его жизненных целей. Лидеру необходимо осознавать, куда он идет, представлять свои перспективные и актуальные жизненные цели. Как уже было указано ранее, если лидер сам никуда не идет, то может ли он кого-либо вести за собой? При этом жизненные цели лидера должны быть социально-значимыми и привлекательными для других людей.

В работе с жизненными целями организационного лидера могут использоваться опросниковые и проективные методики, а также тренинговые упражнения, направленные на самопрезентацию лидером своего представления о будущем.

С успешностью достижения лидером его жизненных целей связана его самооценка, которая в свою очередь влияет на его мотивацию достижений и стремление к лидерству. По мнению Р. Бернса, как уже было отмечено вы-

---

<sup>1</sup> Adler A. The individual psychology of Alfred Adler: A systematic presentation in selections from his writings (H.L. Ansbacher & R.R. Ansbacher, Eds.). N.Y.: Harper & Row, 1956. P. 219.

ше, самооценка прямо пропорциональна успеху и обратно пропорциональна притязаниям, то есть потенциальным успехам, которых индивид намеревался достичь.<sup>1</sup> В виде формулы это может быть представлено следующим образом: *самооценка = притязания / возможности*. При этом необходимо учитывать, что притязания человека устойчиво связаны с успешностью его деятельности. Так, Е.А.Серебряковой было экспериментально подтверждено, что притязания человека резко повышаются после успеха и значительно снижаются после неудачи.<sup>2</sup> Поэтому, на наш взгляд, в процессе психологического обеспечения повышения лидерского потенциала организационного лидера необходимо работать не только с мотивацией руководителя к лидерству, но и уделить особое внимание организации успеха руководителя как организационного лидера, особенно на начальных этапах этого процесса.

Профессионально-управленческое мировоззрение ранее мы определили как систему принципов и убеждений организационного лидера (руководителя), характеризующих его представления об управленческой деятельности и определяющих характер принимаемых им управленческих решений. Исходя из этого определения, на наш взгляд, работа по расширению профессионально-управленческого мировоззрения организационного лидера может осуществляться посредством рассмотрения принципов лидерства, в том числе описанных в древнекитайских трактатах, изучения современных принципов и концепций управления, а также вопросов, направленных на повышение профессионально-управленческой компетентности руководителя. Эта работа может проводиться как в рамках специализированного семинара для руководителей, так и посредством информирования в процессе профессионально-психологического тренинга.

---

<sup>1</sup> Бернс Р. Я- концепция и Я- образы. Самосознание и защитные механизмы личности. С.162.

<sup>2</sup> Серебрякова Е.А. Уверенность в себе и условия ее формирования у школьников// Ученые записки Тамбовского пед. института, 1956. Вып.10. С. 173.

### *Формирование лидерского образа организационного лидера*

Одним из значимых компонентов лидерского потенциала руководителя является его восприятие последователями как организационного лидера. Соответственно важной задачей психологического обеспечения развития лидерского потенциала руководителя является, с одной стороны, формирование его лидерского образа в восприятии последователей, а с другой стороны, совершенствование их навыков эффективного взаимодействия с лидером (последовательского поведения).

Психологические технологии конструирования лидерского образа в восприятии последователей (электората) в настоящее время хорошо развиты применительно к политическому лидерству. Конечно же, специфика организационного лидерства руководителей организаций значительно отличается от специфики политического лидерства как по форме обретения власти, так и в средствах ее использования. Однако процесс формирования лидерского образа в восприятии последователей основан на схожих закономерностях восприятия, сформированных человеком на протяжении тысячелетий его развития. Рассмотрим некоторые способы успешного конструирования имиджа организационного лидера.

Главное, что выделяется многими исследователями, это то, что образ лидера можно и необходимо конструировать. При этом лидерский образ – это не просто отражение дел и поступков лидера, а управляемое формирование соответствующего смыслового информационного пространства вокруг его поведения (интерпретаций намерений, целей, действий, поступков и т.д.). Если сказать более конкретно, то на формирование соответствующего лидерского образа оказывают влияние не только и не столько реальные дела, а скорее представления о них в восприятии последователей. Так, М.Вебер отмечал, что действия, с помощью которых конструируется лидерский образ, во многом являются символическими. Они не порождаются конкретной ситуацией и не обязательно должны вести к каким-то

конкретным результатам в смысле изменения действительности. Важна сама их демонстрация, они ценны сами по себе, независимо от последствий.<sup>1</sup>

Н. Макиавелли высказывал более категоричные мысли, различая качества, которыми должен обладать лидер в глазах своих последователей, и качества, которые он должен проявлять, совершая реальные дела. Он писал, что излишне говорить, сколь похвальны в государе верность данному слову, прямодушие и неуклонная честность. Мы знаем по опыту, что великие дела удавались лишь тем, кто не старался во что бы то ни стало сдержать данное им слово и умел, когда нужно, обвести другого вокруг пальца; такие государи в конечном счете преуспели куда больше, чем те, кто ставил на честность... Государю нет необходимости обладать определенными добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими. «Дерзну прибавить, что обладать этими добродетелями и неуклонно им следовать вредно, тогда как выглядеть обладающим ими – полезно»<sup>2</sup>. И хотя Н. Макиавелли писал эти строки применительно к политическому лидерству того времени, можно признать, что и в настоящее время его слова находят свое отражение в лидерском политическом взаимодействии.

В контексте организационного лидерства можно сказать, что лидеру необходимо не только совершать определенные (значимые для последователей) дела и поступки, но и прилагать усилия по формированию «правильного» восприятия этих дел последователями. В какой-то мере лидер зависим от последователей и для того чтобы их обрести и сохранить, лидеру необходимо сделать так, чтобы, образно говоря, «пути», по которому они идут (цели и совершаемые ими действия), были привлекательны для них.

Исторически выделяются две основные стратегии мотивации к деятельности и сплочения последователей во-

---

<sup>1</sup> Weber M. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehende Soziologie*. Tübingen: Mohr, 1980. / Kap. III. Die Typender Herrschaft. S.122–176.

<sup>2</sup> Макиавелли Н. *Государь: сочинения исторические и политические*. С. 84–85.

круг лидера: 1) великая цель; 2) критическая ситуация (например, внешняя или внутренняя угроза). Так называемая Великая цель является мощным мотиватором деятельности людей. История показывает, что люди готовы трудиться с энтузиазмом, а при необходимости даже идти на значительные издержки и, образно говоря, готовы затянуть пояса в настоящем, ради последующего светлого будущего. Соответственно, лидером становится тот человек, который сможет сформировать в Картинах мира последователей притягательную для них Великую цель, с которым будет связываться возможность ее достижения. В политическом лидерстве в качестве недавних исторических примеров национальной Цели можно привести посторонние Великого общества (коммунизм в СССР), создание Великой нации (нацистская Германия) и т.п. Мы помним и великие стройки, которыми советское руководство поражало воображение своего народа. В контексте организационного лидерства символы Великой Цели более скромные и соответствуют количеству вовлеченных людей. Такой целью могут выступать грандиозные планы, проекты и перспективные достижения профессиональной деятельности. В организации средством, поддерживающим мотивацию достижения подобных целей, являются различные соревновательные процессы с публично оглашаемыми рейтингами и чествованиями передовиков из числа простых работников.

Вторым из наиболее значительных мотиваторов деятельности людей является критическая ситуация. Критической можно назвать такую ситуацию, в которой бездействие неизбежно приведет к серьезным и печальным последствиям, поэтому она обязывает к действию. В отличие от ситуации Великой цели, в которой усилия лидера направляются на формирование представления об этой цели в восприятии последователей (что и представляет особую трудность в ее конструировании), в критической ситуации усилия лидера в большей степени направлены на обрисовывание критической ситуации (проблемы). Образно можно представить, что при конструировании Великой цели

проводится работа по воссозданию в Картинах мира последователей будущего, в которое им «захочется идти». При конструировании критической ситуации воссоздается такое настоящее, из которого им «хочется уйти». Соответственно, в обоих случаях последователи побуждаются к определенным действиям, а лидером становится тот, кто способен выступить своеобразным проводником на этом пути.

В реальности обе представленные стратегии формирования лидерства могут реализовываться, взаимодополняя друг друга. Они являются, пожалуй, самыми эффективными инструментами сплочения людей вокруг лидера. «Создание миссии» и «совместная победа над трудностями и врагами» ранее нами были выделены как компоненты технологии конструирования харизматического образа лидера, являющиеся наиболее сильным и устойчивым когнитивным конструктом. Однако не следует заблуждаться, что это обязательные условия запечатления индивида в образе лидера. Чтобы быть признанным организационным лидером, человеку вовсе не обязательно (прямо сейчас) вести последователей к Великой цели или совместно преодолевать трудности (сражаться с врагами). Это особые случаи. Лидером может выступать и человек, проявляющий лидерские качества, то есть качества, которые ассоциируются в восприятии последователей с лидерскими. Человек, проявляющий лидерские качества организационного лидера, воспринимается окружением как потенциально способный организовывать их деятельность, а в случае особой необходимости возглавить борьбу с трудностями, опасностями и врагами. Поэтому конструирование лидерского образа организационного лидера в восприятии последователей (подчиненных) может осуществляться в процессе демонстрации (проявления) им качеств, которые соответствуют имеющемуся у них когнитивному прототипу лидера.

Избыточный перечень лидерских качеств организационного лидера нами был рассмотрен ранее. В нем можно выделить кардинальные, основополагающие качества, оказывающие наибольшее влияние на формирование лидер-

ского образа руководителя, и вспомогательные (обеспечивающие) качества, являющиеся обеспечивающим эффективностью лидерства. Соответственно в процессе формирования лидерского образа руководителя следует уделить особое внимание демонстрации (проявлению) им основополагающих лидерских качеств организационного лидера, таких как: деятельностная (оперативная) активность; способность организовывать группу на решение поставленной задачи, способность создавать и управлять профессиональной командой; способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за групповую деятельность и т.п.

Условиями персонального позиционирования лидерских качеств организационного лидера являются различные формы его взаимодействия с последователями. В контексте управленческой деятельности руководителя особое значение имеют формализованные формы управленческого труда, такие как собрания, совещания, встречи, выступления и т.п. Кроме непосредственных профессиональных функций (информационная, созидательная, утвердительная и т.п.) на подобных мероприятиях реализуются и ряд социальных функций, в той или иной степени свойственных любому организационному собранию людей. В контексте рассматриваемой проблемы как наиболее значимые в числе общих социальных функций собрания можно выделить следующие:

- интеграционная функция. Собрание – это самое простое и основное средство формирования принадлежности к группе, объединению, команде;
- формирующая функция. Собрание – это место, где формируется общее групповое поле. На собрании группа формирует, проверяет, изменяет, обновляет групповые нормы, правила, ценности и все то, что она осознает как групповое;
- целеполагающая функция. Собрание помогает каждому индивиду понять коллективную цель, а также то, каким образом он сам, его работа и работа других людей могут способствовать успеху группы;

– функция закрепления лидерства. В организации собрание – это одно из немногих мест, где команда или группа на самом деле существуют и работают как группа, а руководитель действительно воспринимается как лидер команды, а не как должностное лицо, перед которым отчитываются нижестоящие. Собрание является одной из немногих ситуаций, когда лидер действительно воспринимается как руководитель команды, а не просто как работник, выполняющий должностные обязанности.

Руководителю, претендующему на статус организационного лидера, необходимо с особым вниманием относиться ко всем коллективным мероприятиям, быть во главе их, учитывать и рационально использовать перечисленные выше социальные функции, а не фиксироваться только на классических административных функциях.

Кроме непосредственного персонального позиционирования руководителя как лидера также следует отметить такую форму позиционирования, как символьное персональное позиционирование. Оно выражается в представлении на обозрение портретов руководителя, цитат его выступлений, фрагментов документов, имеющих социальное значение, и т.п. Однако следует понимать, что степень символьного позиционирования руководителя как организационного лидера ограничивается статусом занимаемой им должности. Такая форма формирования лидерского образа подходит, а можно сказать, обязательна для руководителей высшего управленческого звена. Опосредованным позиционированием лидерских качеств организационного лидера является наличие эффективной управленческой или профессиональной команды, результативность ее деятельности и т.п.

В качестве еще одного важного структурного компонента лидерского потенциала организационного лидера мы выделили компетентностно-поведенческий компонент последователей, а именно их психологическую готовность, заключающуюся в знании, умении и желании осуществлять «последовательское» поведение во взаимодействии с

лидером. Как уже было указано ранее, перенос последователями на лидера части личной активности в области принятия решений, организации и контроля совместной деятельности, их готовность к поддерживающему лидера поведению, а в определенной степени и к подчинению, безусловно, повышает лидерский потенциал самого лидера. Без этого эффективность взаимодействия лидера и последователей, а соответственно, и эффективность лидерства как процесса значительно снижаются.

Методами формирования психологической готовности сотрудников к поведению в роли последователей руководителя как организационного лидера могут выступать корпоративные социально-психологические и командообразующие профессионально-психологические тренинги со служебными коллективами, а также и индивидуальное консультирование сотрудников в рамках психологического сопровождения профессиональной деятельности.

