



ПАВЕЛ АВДЕЕВ

# ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

**Павел Сергеевич Авдеев**  
**Психология лидерства.**  
**От теории к практике**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28953797](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28953797)*  
*ISBN 9785449026743*

**Аннотация**

Данная книга посвящена теории и практике лидерства. В первом разделе рассмотрены подходы к исследованию лидерства: понятие лидерства, отличия лидеров и менеджеров, теории лидерства. Второй раздел посвящен практике лидерства. Приводится авторская модель лидерского воздействия и классификация стилей лидерства. Третий раздел посвящен организационному лидерству. Приводятся факторы и механизмы формирования лидерства.

# Содержание

Введение	8
Раздел 1. Теория лидерства	20
Глава 1. Понятие Лидера и Лидерства	21
Глава 2. Отличия лидера от менеджера	34
Глава 3. Краткая история лидерства	43
– Эволюция теории черт	44
– Эволюция поведенческого направления в исследованиях лидерства	50
– Эволюция ситуационного подхода в лидерстве	55
Глава 4. Теория личностных черт	61
– Донаучные предпосылки теории черт	61
– Теория «великого человека»	63
– Теория лидерских черт	66
– Критика теории лидерских черт и теории великого человека	72
– Теория черт на современном этапе	73
Глава 5. Харизматическое лидерство	81
5.1. Религиозная концепция харизмы	82
5.2. Развитие идей Вебера	84
5.2. Функциональная трактовка харизмы	85
5.3. Теории модернизации	87
5.4. Мессианский подход	87

5.5. Плюралистическая концепция	87
5.6. Психологические теории харизмы	88
5.7. Концепции искусственной харизмы	89
5.8. Харизма в СМИ	91
5.9. Ситуационно-поведенческие теории харизмы	92
5.10. Атрибутивная теория	98
Глава 6. Трансформационное лидерство	103
– Теория трансформационного лидерства	104
– Механизмы трансформационного лидерства	111
– Механизмы влияния лидера на последователей	111
– Механизмы развития лидерских качеств	120
Глава 7. Поведенческие теории лидерств	130
7.1. Понятие лидерского стиля	131
7.2. Обзор классических теорий в рамках поведенческого подхода к изучению лидерства	132
7.3. Современные классификации стилей лидерства	141
7.4. Исследование стилей лидерства в России	144
7.5. Критика поведенческого подхода	145
Глава 8. Статусно-ролевые теории и функции лидера	150



# Психология лидерства

## От теории к практике

**Павел Сергеевич Авдеев**

© Павел Сергеевич Авдеев, 2021

ISBN 978-5-4490-2674-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Данная книга целиком и полностью посвящена теории и практике лидерства**

Написание книги не заканчивается на моменте ее издания и будет развиваться, и корректироваться.

Если у вас есть замечания и коррективы по прочитанному материалу, вы хотите составить иллюстрацию к написанному, или дополнить материал сославшись на современные научные исследования вы можете выслать свои предложения по адресу:

[bookofleadership@gmail.com](mailto:bookofleadership@gmail.com)

При внесении коррекций и переиздании книги, вы получите новый экземпляр бесплатно, для этого, необходимо бу-

дет написать по тому же адресу.

# Введение

Введение будет единственным разделом, где я (Авдеев Павел Сергеевич, автор данной книги), позволю себе некоторую небрежность по отношению к научному стилю изложения, используя речь от первого лица, а не от третьего, как это, собственно, и принято в научном стиле. Делаю я это, чтобы показать, не стороннее отношение исследователя к проблеме, а отношение личное к материалу, изложенному в книге и к труду, который понадобилось вложить в добычу и систематизацию описываемых знаний.

Эта работа началась с моей магистерской диссертации, посвященной лидерству в менеджменте. Такая тема была выбрана по ряду причин: во-первых, мне был не очень интересен менеджмент; во-вторых, мне была интересна психология; в-третьих, все мои представления о лидерстве сводились к какому-то интуитивному образу лица, наделенного успехом и всеобщим обожанием, и я понятия не имел, что подразумевают под лидерством непосредственно в экономических науках; в-четвертых, сам я в детстве и подростковом возрасте был не очень общителен и не очень успешен среди сверстников и, будучи, заядлым интровертом всегда отгораживался от них, а, как вы понимаете (если вы, конечно, знакомы с некоторыми понятиями психологии), такая изоляция рождает компенсаторное стремление к социальному успеху



и вниманию. И, конечно, любой бы психоаналитик посчитал бы последнюю причину самой важной, но это не так...

Дело в том, что я всю жизнь увлекаюсь психологией, и я крайне заинтересован своим развитием в рамках этого предмета: психологические исследования, понимание людей, манипуляции, психотерапия и т. д. Но мое знакомство с психологией (практической, а не теоретической), произошло в достаточно молодом возрасте, когда в Интернете стали появляться первые записи тренингов и семинаров представителей различных направлений, и в первую очередь НЛП и соблазнения (пикапа). И сейчас, конечно, уже смешно вспоминать о тех годах, и присутствует полное понимание того, что все эти тренинги имеют мало отношения к психологии, как таковой. Но тогда в уме молодого человека поселилась основная картинка или идея, которая сопровождала просмотр этих тренингов – наличие ведущего/тренера/лидера, который возвышался над группой и управлял ею, и который, казалось был успешен и в личной жизни, богат и знаменит. Очевидно, такой образ великого тренера не мог не засесть в наивный ум. Однако, уже тогда закралось основное подозрение, которое и легло в основу последующей работы: эффективность всех этих «успешных» тренеров, определяется не тем, что они преподают, ни НЛП, ни пикапом, ни гипнозом, ни даже какими-то реальными заслугами, но есть, что-то более важное, находящееся на более высоком уровне, что позволяет этим людям оказывать колоссальное влия-

ание и заставляет верить в их успешность. Причем это «что-то», определяет эффективность не только психологических тренеров, но и лидеров сект, например, а также руководителей организаций, да и просто эффективность одного человека в общении с другим таким же человеком. Это «что-то» и называется лидерством. И это самое лидерство, может быть использовано, как в позитивном ключе – организация взаимодействия внутри группы для достижения общей созидательной цели, так и в негативном – создание образа личности, которому сама эта личность не соответствует; формирование сект; внушение разрушительных идей в политических целях и т. д.

Но, честно скажу, меня в намного меньшей степени волнует вопрос ценностной оценки лидерства, ведь использование лидерства, как и любого другого инструмента в нашей жизни, зависит от самого пользователя, что и ляжет грузом совести на его плечи. То, что, действительно было важным для меня когда-то, как возможно и сейчас для любого искушенного читателя, это то, что в центре лидерства всегда стоит фигура лидера – человека, которого наделяют поразительными качествами, за которым хотят идти, и которому подчиняются. И конечно, быть такой фигурой – это бессознательное (как сказал бы психоаналитик), а скорее вполне сознательное (как скажет любой нормальный человек) желание каждого индивида.

И я пошел за своим желанием. Стал интересоваться ли-

дерством и связанными с ним областями. А основной научный интерес, конечно проявился в моей первой научной работе, посвященной лидерству. Однако, когда я начал писать диссертацию по лидерству, я неожиданно обнаружил, что большинство работ в этом направлении не имеют ничего общего, с тем что я описал выше. Практически все работы о лидерстве написаны на самом деле об организационном руководстве (в данной в книге вы узнаете почему же сложилось такое отношение к проблеме), и часто авторы таких работ даже не задумываются об исследовании неформальных отношений или, например, невербальной коммуникации, хотя эти темы должны быть первой целью при изучении лидерства. И, как ни странно, наиболее адекватными концепциями лидерства оказались концепции российских авторов, в то время как зарубежное понимание лидерства, в свое время, не охватывало ничего кроме менеджмента (хотя, сейчас это уже не так). Но и подобных работ оказалось мало, ведь нигде не говорилось как ведет себя лидер, и что он делает. Все что вы могли узнать из толстых научных учебников – это то, какие поведенческие стили лидерства существуют, например, авторитарный, либеральный и демократический, однако, авторы лишат вас даже описания того, как же реализовать эти самые стили, что конкретно нужно делать, чтобы быть авторитарным или, наоборот, демократическим руководителем. Таким образом, кроме интересных теоретических моделей, на которые можно было сослаться в обзорном разделе науч-

ной работы, я ничего не получал. Единственным намеком на реальное описание поведения лидера, стали гендерные модели лидерства, описанные Т. В. Бендас, которым, она, однако, уделила в своем учебнике не более страницы, но которые определили ход всей моей работы и содержание той книги, которую вы держите сейчас в руках или которую наблюдаете на экране своего гаджета.

Но и этого мне было мало, я решил искать ответы и дополнительные описания поведения лидера в смежных областях, и... нашел. Оказалось, что вы можете намного больше узнать о лидерстве, изучая, например, литературу, посвященную: гипнозу; психологии соблазнения/общения/коммуникации; методам эффективного невербального и вербального общения; индивидуальной и групповой психотерапии; классическим социально-психологическим экспериментам и теориям и т. д. Именно из смежных областей или из исследований лидерства, спрятанных где-то в глубине научных работ и статей удалось создать систему описания лидерства, с которой вы и познакомитесь далее.

Можно ли назвать эту систему полной, а описание исчерпывающим? Я думаю, что нельзя. И говорю это, не ссылаясь на тот факт, что лидерство – это, якобы, колоссально обширный феномен, включающий в себя индивидуальное лидерское преобразование особенностей каждой личности. Нет, это было бы лишь отговоркой, которая появляется тогда, когда ты просто не можешь что-то формализовать. Уверен будь

у меня больше мотивации и больше времени я бы формализовал лидерство от и до, настолько, что каждый прочитавший книгу, мгновенно становился бы лидером (это, безусловно шутка!). Но я не готов к такому долгому описанию, так как мне уже достаточно давно хочется выпустить в свет эту книгу, а мое терпение, как вы уже поняли, крайне ограничено.

И тут, пыливый читатель отметит, что же это за лидер такой, который только, что сказал, что не обладает ни мотивацией, ни терпением! И я... соглашусь с этим читателем, ведь никогда не считал себя лидером, не считаю и сейчас, но имею наглость передать свои знания другим.

И я опять же не буду приводить стандартный аргумент «Зачем автору книги по лидерству, самому быть лидером, ведь тренеру великого боксера необязательно самому быть великим боксером», мое объяснение состоит в другом. Я действительно достиг лидерства. Когда-то... Когда-то, из необщительного интровертированного и социофобного мальчика я стал человеком, который может свободно общаться с другими людьми, а также выступать перед аудиторией, и, наконец, делать так, чтобы к нему прислушивалась группа людей, как знакомых, так и нет. Наверно, кого-то это не впечатлит, ведь люди в большинстве своем ожидают, что лидер – это человек, которого слушают миллионы. Но нет это не так. И книга эта не предназначена для кандидатов на президентский пост, хотя кто знает... Книга переназна-

чена прежде всего для обычных людей, которые не только хотят повысить качество своего общения, но и стать настоящими лидерами, как в общении с друзьями и коллегами, так и просто лидерами в своей собственной личной жизни.

И то чего добивается человек, который раньше не умел и боялся общаться с другими людьми, уверенно выходя на сцену, это намного большее, чем то, что делает человек, который с момента рождения успешен и обласкан чужим вниманием. А самое главное различие между ними – это возможность роста. Второй никогда не станет лучше в своем умении, так как его и так все устраивает, а первый не только будет идти до конца, но он будет понимать, что он делает и сможет это объяснить другим.

Но я, постараюсь низвергнуть свою личность в глазах читателя еще больше и скажу, что не пошел до конца. По простой причине – лидерство перестало быть мне интересно. Я долгое время развивал свои навыки коммуникации, долгое время стремился к тому, чтобы уметь общаться в группе, привлекать и захватывать внимание людей, и я добился этого.

Но как только я этого достиг, оказалось, что это не то к чему я действительно стремился (и это типичный парадокс достижения цели). Оказалось, что внимание людей, хотя и приятно, но не так уж необходимо, что быть лидером значит испытывать драйв, но одновременно нести и колоссальные энергетические затраты. Таким образом, хотя кни-

га и направлена на непосредственное обучение лидерству, на наиболее часто задаваемый вопрос «Лидерство – это приобретаемый навык или врожденный дар?», я отвечаю все-таки вторым вариантом. По моему мнению, механические навыки лидерства может заучить каждый и быть при этом крайне успешным (и нет здесь никакой магии, внутренней личностной силы и прочей лабуды (извиняюсь за французский), на которую люди так часто ссылаются), но не у каждого есть мотивация к лидерству и не каждому, это просто на просто нужно. Также как лидерство перестало быть нужным мне, когда я понял, что «могу». Для меня это было лишь достижением какой-то иллюзорной цели, которая потеряла свою ценность в момент своей реализации. А сейчас я просто сменил сферу своих интересов и намного больше увлечен психотерапией, в которой я, конечно, применяю часть полученных и впитанных нутром навыков, но исследования лидерства крайне низко упали в моих жизненных приоритетах, возможно, что я просто исчерпал для себя эту тему. Но книгу я все же хотел выпустить и делаю это, хотя бы для того, чтобы не пропадал ценный материал, который я собирал в течение более пяти лет. И я надеюсь, что эту незаконченную книгу, поможет мне закончить мой читатель, который обнаружит ошибки, дополнит идеи книги новыми исследованиями и внесет свои рекомендации, связавшись со мной.

Мой же путь исследований лидерства одновременно и заканчивается, и начинается на этой книге. Это книга как бы

разрешает мою внутреннюю доминанту, связанную со стремлением к лидерству (если не знаете термина, рекомендую почитать А. А. Ухтомского) и позволяет отказаться от внутренних притязаний и лидерских замашек и переключиться на новые цели и сферы работы и исследований, а также принять собственный отказ от лидерства и благожелательно отнестись к будущей критике данной книге, а также к собственной личности, такой близкой к лидерству и, одновременно, далекой от него. Хотя может это и является лидерством...

\*\*\*

Закончив лирическое вступление, автор (да, пора уже осознать, что это научный труд и перейти к третьему лицу), опишет содержание данной книги.

Книга, базируется на, когда-то написанной, магистерской диссертации и состоит из трех разделов, каждый из которых содержит определенное количество глав, которые, в свою очередь, содержат определенное количество параграфов. Такая обширная структура была использована в виду любви автора к структурированному материалу, а также в виду, упрощения написания самой книги (порой сразу написать целую главу довольно сложно, и имеет смысл разбить ее на параграфы).

Первый раздел книги представляет из себя выжимку



из всех научных статей, опубликованных автором по теме лидерства, и, по сути, является обзорным разделом, где вы узнаете о большинстве научных теорий лидерства, в том числе наиболее современных на момент опубликования книги, а также поймете, что вообще такое лидерство, из чего оно состоит и какие элементы в себя включает на концептуальном уровне. Данный обзор и теоретические модели будут охватывать, как организационное, так и в ряде случаев подходить для описания личного лидерства.

Третий раздел книги (перешли мы сразу к нему не просто так) – это продолжение изложения материала диссертации. В нём читатель узнает об организационном лидерстве, с которым люди, прежде всего, и ассоциируют сам термин лидерство и руководство. В этом же разделе будет приведено диссертационное исследование, основанное на изучение реальной организации. Этот материал будет интересен, скорее всего, только тем, кто сам пишет научную работу в области лидерства и хотел бы ознакомиться с методикой проведения исследования.

Оба этих раздела следует считать научно апробированными, так как главы, на основе которых писалась книга проходили рецензирование в научных журналах, а диссертация защищалась на заседании диссертационного совета.

Второй раздел имеет только ряд глав, основанных на научных главах. Но остальной и самый главный материал, который посвящен практическим приемам лидерства, не под-

лежит никакой научной критики, просто потому что автор целиком и полностью написал этот материал только в рамках данной книги и нигде больше, при этом не ссылаясь ни на какие научные источники, но опираясь на собственный опыт, знания, догадки и память о ранее прочитанном. Так что апробацию данного материала проведет сам читатель, применяя рекомендации, даваемые в книге и оценивая результат своих действий.

Данная книга, публикуется по окончании интереса автора к исследованию, поэтому автор, как мог и до последних сил, дописывал эту книгу, собирая в кучу разные главы и редактирую, накопленный материал, и если бы он не сделал этого на момент публикации книги, то наверно уже не сделал бы никогда, оставляя все свои научные и не совсем научные работы по лидерству пылиться где-то в глубинах его сознания и в материалах разбросанных по разным научным журналам, некоторые из которых даже нельзя отыскать в общем доступе. Именно из-за вышесказанного, данная книга, возможно в некоторых местах будет смотреться разрозненной, иногда повторяться, и не всегда иметь единый формат ссылок (так как ссылки на источники подгонялись ранее для каждого конкретного научного журнала).

\*\*\*

Данная книга не является финальной версией. Автор

очень надеется на наличие обратной связи от читателей, которая поможет исправлять, дополнять и улучшать данную книгу, и регулярно выпускать ее переиздание.

\*\*\*

Автор заранее выносит благодарность всем подписчикам YouTube-канала «SimplePsychology», без которых не было бы никакой уверенности в том, что данная книга будет найдена людьми в сети Интернет, а, следовательно, не было бы никакой мотивации для ее написания, и, вполне возможно, что книга никогда бы не была издана.

# Раздел 1. Теория лидерства

Данный раздел книги будет посвящен теоретическим представлениям о лидерстве. Из него читатель узнает о существующих понятиях лидерства, и причинах, по которым, на данный момент, лидерство в большинство случаев отождествляется с руководством. Мы же отступим от такого классического понимания лидерства и рассмотрим разницу понятий «лидер» и «менеджер/руководитель».

В разделе будут рассмотрены современные подходы к изучению лидерства. И здесь мы также отступим от классического способа повествования, обозначая теории лидерства не просто в хронологическом порядке (теория черт, поведенческие теории, ситуационные теории), как это принято в большей части литературы, а, учитывая их логическую связь, а также связь теорий лидерства с основными психологическими теориями.

В разделе также будет предложена авторская модель понимания лидерства («комплекс лидерства»), в соответствии с которой и пойдет дальнейшее повествование. Будут выделены особенности лидерства и его составляющие, а также дано авторское определение лидерства.

В результате прочтения данного раздела читатель сможет сформировать общее представление о том, что такое лидерство, и о современных подходах к его изучению.

# Глава 1. Понятие Лидера и Лидерства

Можно выделить следующие основные подходы к определению лидерства:

**Отождествление лидерства и влияния.** 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.<sup>1</sup>

**Лидерства как умения оказывать воздействие на других.** Определение лидерству в данном ключе дает Ж. Блондель. 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>2</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 – не одно

---

<sup>1</sup> Bass B. M. Leadership, psychology and organizational behavior. – N.Y., 1960.

<sup>2</sup> Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу / пер. с англ. Г. М. Квашнина. – М.: Российская академия управления, 1992. С.3.

и то же.

**Определение лидерства, исходящие из противопоставления лидера и руководителя.** Такой подход исключает возможность выявления закономерностей, которые заставляют группу выдвигать человека на позицию лидера, а, следовательно, исключает возможность поиска путей усовершенствования стилей лидерства в управлении.

В 1974 г. Р. Стогдилл сгруппировал в книге «Справочник по лидерству»<sup>3</sup> основные представления о лидерстве в соответствии с 11-ю ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена. Позже Е. В. Кудряшова<sup>4</sup> расширила классификацию Р. Стогдилла, выделив ряд дополнительных моделей рассмотрения лидерства. Далее представлены наиболее значимые представления о лидерстве из их классификаций:

**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>5</sup> представлял лидера как индивида, вобравшего

---

<sup>3</sup> Stogdill R. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. – N.Y., 1974.

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

<sup>5</sup> Bingham W. Leadership // the Psychological Foundation of Management. – N.Y., 1927.

в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств. О. Тид<sup>6</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 эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. Б. Мур<sup>7</sup>, например, определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения встречаются у Ф. Филиппса, У. Бенниса и др.

**Лидерство как инструмент достижения цели и результата.** Здесь лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. Согласно Р. Кэттелу<sup>8</sup>, лидерство может быть определено на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей цели группы. К. Дэвис<sup>9</sup> представлял лидерство как человеческий (субъектив-

---

<sup>6</sup> Tead O. The Technique of Creative Leadership // Human Nature and Management. – N.Y., 1929.

<sup>7</sup> Moore B. The May Conference on Leadership // Personal Journal. 1927.

<sup>8</sup> Cattell R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality // Human Relations. 1951. №4.

<sup>9</sup> Davis K. Human Relations at Work. – N.Y., 1962.

ный) 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>10</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>11</sup>, не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей.

**Лидерство как умение убеждать.** Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если послед-

---

<sup>10</sup> Drucker P. Thomas Watson's Principles of Modern Management // Esquire 100., 1983. №69.

<sup>11</sup> Browne C. The Study of Executive Leadership in Business II // Journal of Applied Psychology 34. 1950. №1.



нее, 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>12</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>13</sup>, лидерство – это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Согласно Ф. Хейману<sup>14</sup>, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата.

**Лидерство как видение перспективы.** Многие современные исследователи считают, что главное отличие лиде-

---

<sup>12</sup> Schenk C. Leadership // Infantry Journal. 1928. №33.

<sup>13</sup> Stogdill R. Leadership, Membership and Organization // Psychological Bulletin. 1950. №47.

<sup>14</sup> Haiman F. Group Leadership and Democratic Action. – Boston, 1951.

ра от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, развивает и определяет деятельность своей группы.

**Лидерство как следование особым ценностям.** Ответствие лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям – основа авторитета, являющегося, в свою очередь, определяющим лидерство фактором. Ценностный подход к лидерству стал наиболее популярен в последние десятилетия и лег в основу ценностных теорий.

Можно утверждать, что, выделяя те или иные аспекты лидерства, ученые преследовали различные цели, например, определение объекта наблюдения для эмпирических исследований в малых группах; 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 удастся сложить в целостное представление.

При этом, по мнению Е. В. Кудряшовой, 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

определяли 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.

Для проведения исследования необходимо сформировать общее определение лидерства, выявив его характеристики. Для этого хорошо подходят характеристики, выделенные в книге Евтихова О. В. «Лидерский потенциал руководителя»<sup>15</sup>

– **Лидером является тот, кто имеет последователей.** Именно наличие последователей отличает лидеров от нелидеров. Как отмечает У. Бланк, последователи – это тот элемент, который лежит в основе лидерства, и именно его наличие дает человеку право считаться лидером. Именно последователи «делают» лидера<sup>16</sup>.

– **Лидерство формируется и проявляется в сфере взаимодействия.** Этот пункт логически вытекает из первого. Если у лидера есть последователи, то он должен с ними взаимодействовать, и именно в этом взаимодействии последователи определяют его лидерские качества.

– **Лидерство основано на авторитете.** Авторитет име-

---

<sup>15</sup> Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя. – Красноярск: Сибирский юридический институт МВД России, 2011. Стр. 14—17

<sup>16</sup> Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. – N.Y.: AMACOM, 1995.

ет 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).

– **Лидерство основано на неформальном влиянии лидера.** Обладая авторитетом, лидер обладает и влиянием на последователей, но этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). 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.

– **Лидерство складывается из отдельных актов лидерства.** Процесс лидерства складывается из актов лидерства, то есть событий, имеющих начало и конец. Из этого следует вывод, что для успешности становления руководителя в качестве лидера ему необходимо обратить особое внимание на то, какие «акты лидерства» он совершает.

– **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.

К этим параметрам можно также добавить еще одну крайне важную характеристику:

**– Основной элемент лидерства – это наличие цели.** Эта характеристика определяет наличие остальных шести. Лидер ставит цель, на достижение которой он и ведет своих последователей. У лидера не будет последователей, если не будет цели, к которой они могли бы и хотели идти. Это очень важно при формировании корпоративной культуры. В частности, в формировании миссии компании и задач различных уровней.

Рассмотренные характеристики, позволяют выделить различные аспекты формирования лидерства в организации. Прежде всего, это постановка миссии и цели, в соответствии с которой должны строиться различные ценности групповой культуры, которые определяют, как будут строиться акты лидерства и проявляться взаимодействие лидера с последователями. Из этого взаимодействия будут устанавливаться ав-

торитет и влияние лидера на своих последователей.

Но что же представляет собой лидерство в целом. Переработав полученную информацию, автором было сформулировано понятие *комплекс лидерства*. Комплекс лидерства включает в себя целостное видение процесса лидерства на предприятии, пути его формирования и реализации.

Комплекс лидерства включает в себя следующие элементы: внутренние и внешние факторы организации, цель (миссию), личность лидера, взаимодействия лидера с группой и индивидами, из которых она состоит.

В комплексе лидерства определены факторы, влияющие на формирование процесса лидерства, а также сам процесс лидерства.

Процесс формирования лидерства включает в себя:

- Формирование самой личности лидера, обладающего определенными личностными качествами и моделями лидерского поведения.

- Формирование взаимодействия с группой и индивидом. Здесь должно быть рассмотрено поведение лидера во взаимодействии с группой и индивидом (мотивация, контроль, развитие коммуникаций и т.д.), а также обратная связь от них.

- Формирование группы и личности индивидов, из которых она состоит.

- Формирование задач. С одной стороны, они являются

элементом комплекса лидерства, так как постановка задачи является формой взаимодействия лидера с группой и определенным способом влияния на нее, с другой задачи могут являться фактором формирования комплекса лидерства, а в частности формирования личности индивида в группе.

– Формирование факторов лидерства. Этот пункт влияет на формирование лидерства в организации или неформальной группе опосредованно и может являться одним из наиболее важных этапов для формирования лидерства в организации, что мы и покажем далее.

Важно отметить, что области комплекса лидерства пересекаются, т.е., во-первых, они оказывают влияние на формирование друг друга – личность лидера определяет способы его взаимодействия с группой, способы взаимодействия формируют саму группу, а группа соответственно определяет какие способы взаимодействия нужны именно в данном коллективе, и, в конце концов, данные способы уже определяют необходимую личность лидера и его стиль. Во-вторых, часто сложно классифицировать какое проявление руководства к какой области относится. Например, можем ли мы отнести стиль руководства к личности лидера или же к его способу взаимодействию с группой.

Также данный рисунок показывает нам, какие внешние факторы (по отношению к процессу лидерского взаимодействия) влияют на формирование самого комплекса лидерства:

– Цель – как наиболее важный фактор. Причем ее может ставить как сам лидер, либо руководство может подбирать лидера в соответствии с ней, тогда именно цель будет формировать личность лидера. Также она определяет характер взаимодействия с группой и характер самой группы.

– Внутренним фактором может являться уже существующая в компании или неформальной группе система взаимоотношений, которую необходимо изменить. К внутренним факторам относятся: цели организации/группы, ее структура, технология производства продукции и оказания услуг/особенности деятельности неформальной группы, задачи, ресурсы организации/группы; формы, методы и средства руководства, опыт предыдущей групповой деятельности и групповая культура.

– Внешние факторы. Это стандартный набор факторов для организации/группы, включающий в себя: политическую ситуацию, технологическое развитие, макроэкономическую ситуацию, социо-культурные факторы и т. д. Следует отметить, что наиболее важным для построения процесса формирования лидерства являться социо-культурный фактор.

Последующее исследование будет опираться на данный подход, чтобы отыскать наилучшие пути формирования стиля лидерства. Во втором разделе мы будем подробно рассматривать, как формируются различные элементы комплекса лидерства, и что включают в себя личность лидера,



взаимодействие с группой и сама группа.

## Глава 2. Отличия лидера от менеджера

В большинстве современных публикаций, посвящённых лидерству сложно отыскать разницу между понятием «лидер», которое может применяться к любой группе в целом и понятие «руководитель», которое приемлемо только в формальных группах. Само же исследование лидерства в подобных публикациях и сводиться к изучению руководства. В этой главе мы разберемся в правомерности такого отождествления понятий.

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 Каутилей для индийского царя Чандра-гупты, древнекитайские трактаты «Искусство войны»<sup>17</sup> (Сун-цзы, VI – V вв. до н.э.), «Хай Фэй-цзы» (Хай Фэй, III в. до н.э.) и «36 стратагем»,<sup>18</sup> произведе-

---

<sup>17</sup> Искусство войны: трактат / пер. Н. И. Конрада // Искусство стратегии. – СПб: Мидгард, 2007.

<sup>18</sup> Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. – М.: Белые альвы, 2000.

ния Шэнь Бухая<sup>19</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>20</sup> связываются исследования природы власти и лидерства в европейской традиции. В подобных трактатах описывались рекомендации относительно управленческой деятельности и особенностей взаимодействия 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 на основе занимаемой правителем властной позиции.

Возможности для научного исследования феномена «лидерство» появились только в XX в., что связано с развитием таких наук, как психология и социология с соответствующими методами психодиагностики. 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 ли-

---

<sup>19</sup> Шэнь Бухай. Политические фрагменты / пер. В. В. Малявина // Искусство управления. – М.: Астрель: АСТ, 2006.

<sup>20</sup> Макиавелли Н. Государь // Сочинения исторические и политические. – М.: ЭКСМО, 2007.

дерскую 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» и «руководителя».

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

Для 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 (C. Gibb), который попытался развести эти понятия следующим образом (Таблица 2.1.)

Руководство	Лидерство
Поддерживается организационной системой	Обусловлено стихийным одобрением группой одного из ее членов за вклад в групповые достижения.
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).
Для руководителя в процессе достижения цели нет обязательной необходимости опираться на чувства и единое мнение, разделяемые членами группы.	Лидер же должен обязательно учитывать чувства и единое мнение, разделяемые членами группы.
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
Руководитель получает полномочия от вне-группового источника власти, дающего ему право распоряжаться в группе.	Лидера властью наделяет сама группа.

Таблица 2.1. Отличия руководства от лидерства по С. Джиббу<sup>21</sup>

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 различий. Но и это различие 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.

<sup>21</sup> Gibb C. Leadership // G.Lindzey&E.Aronson (eds.) The Handbook of Social Psychology. 2nded. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1969. №4.

*Уоррен Беннис* также попытался определить разницу между лидером и менеджером (Таблица 2.2).

Менеджер	Лидер
Применяет	Придумывает новое
Занимствует	Вводит
Поддерживает	Разрабатывает
Ориентируется на системы и структуры	Ориентируется на людей
Полагается на контроль	Внушает доверие
Перспективы краткосрочные	Перспективы долгосрочные
Основные вопросы «Как?» и «Когда?»	Основной вопрос «Почему?»
Цель: итог	Цель: горизонт
Имитирует	Порождает
Принимает как должное статус-кво	Бросает вызов статусу-кво
Хороший классический солдат	Сам себе хозяин
Делает все правильно	Делает все правильным

*Таблица 2.2. Различие между менеджером и лидером*

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 (Таблица 2.3).

	Руководство	Лидерство
Функционирование	Процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации	Процесс внутренней социально-психологической самоорганизации коллектива и управления общением и деятельностью;
Социальная роль руководителя и лидера	Является посредником социального контроля и власти	Является субъектом групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях
Регламентация деятельности:	Деятельность регламентируется соответствующим правовым обеспечением,	Деятельность обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;
Режим внешних связей:	Представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне;	Лидер в своей активности ограничен внутrigрупповыми отношениями;
Стабильность, устойчивость:	Руководство - явление более стабильное;	Лидерство подвержено влиянию перепадов во мнениях и настроениях членов группы, организации

*Таблица 2.3. Различия между руководством и лидерством по А. А. Урбановичу.<sup>22</sup>*

Евтихов О. В. в книге «Лидерский потенциал руководителя», обобщив различные представления о разнице руководства и лидерства, приводит свою классификацию различий.

– **Функциональные** – руководство является атрибутом функционирования официальной структуры и характеризует преимущественно формальные взаимоотношения. Ли-

<sup>22</sup> Урбанович А. А. Психология управления. – Мн.: Харвест, 2005. С. 36—37. – 22 —

дерство характеризует психологические неформальные взаимоотношения в группе, возникающие «по вертикали» (доминирование подчинение);

– **Условия возникновения и прекращения** – руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается. Официальные права и обязанности снимаются с руководителя при освобождении от занимаемой должности. Лидерство возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей. Власть лидера сохраняются, пока есть люди, готовые следовать за ним;

– **Источники власти** – руководитель наделяется соответствующими официальными правами, связанными с организацией деятельности группы. Власть лидера основана на авторитете и подкрепляется установленными в группе нормами.

Проанализировав представленные работы, можно выделить следующие различия между лидерством и руководством:

– **Власть руководителя опирается на формальную основу и не зависит от последователей. Власть же лидера обусловлена выбором группы и опирается на неформальную основу и отношения.** При этом автор не согласен с мнением многих исследователей о том, что лидер выбирается спонтанно. Лидер должен обладать определенными свойствами и соответствовать представлениям группы о том каким он должен быть. Можно выделить, как



общие признаки лидера, которые делают его таковым в любой ситуации, так и специфические, которые зависят от ситуации. К первым можно отнести признаки, характерные для моделей лидерства, выделенных в работе Т. В. Бендас «Психология лидерства». При этом выделяются две модели лидерского поведения: конкурентная, которая включает в себя маскулинную (т.е. мужскую) и феминную (т.е. женскую) и кооперативная. Данные модели и их характеристики будут рассмотрены далее.

Говоря о специфических признаках, можно сказать, что они зависят от контекста. Для организации можно выделить такие признаки как: экспертные знания и навыки, способность принятия решений в кризисной ситуации, опыт и время работы в компании и др.

– **Руководитель представляет цели организации (высшего руководства). Лидер же представляет цели последователей.**

– **Руководитель мотивирует не к достижению цели организации, а к получению материальных, либо нематериальных выгод, связанных с достижением поставленной цели работником. Например, цель организации – достигнуть определенного объема продаж, и если сотрудник ее достигает, он получает премию, т.е. мотивация сотрудника направлена на получение премии, нежели на развитие компании. Лидер же мотивирует персонал на достижение общей цели, кото-**

**рую последователи считают своей.** При этом мотивацией «от», читаются неформальные методы, такие как изгнание из группы или пренебрежительное отношение ее членов. Отсюда можно сделать вывод:

**– Цели руководителя и последователей различаются. Цели лидера и последователей совпадают.** Конечно, можно говорить о возможности манипуляции лидера последователями, в случае, когда он хочет достигнуть корыстных целей, но, чтобы это сделать, ему надо сплотить людей, для чего он и создает им общую цель, к которой причисляет, в том числе и себя. Однако эффективность такого руководства будет проявляться только в краткосрочном периоде.

Суммируя сказанное, можно сделать следующий вывод: лидер – это тот, кто изначально побуждает идти за ним, благодаря личностным качествам. Руководитель же выполняет функцию правильной организации этого движения.

# Глава 3. Краткая история лидерства

История исследований лидерства берет свое начало еще в древности. Ученые античности и Древнего Китая пытались систематизировать и описать качества присущие лидеру, к сожалению, не владея современной научной методологией. Однако, за последние два века ситуация сильно изменилась, к лидерству стал применяться научный подход. Появлялось все больше теорий, соответствующих господствующей в тот или иной период психологической парадигмы. Сначала это был личностный подход, откуда появилась теория лидерских черт, затем господствующее место занял бихевиоризм и тогда обозначился поведенческий подход в психологии лидерства и т. д. Далее стали создаваться аутентичные теории лидерства с одной стороны, и появились попытки интеграции противоположных подходов с другой.

На данный момент можно видеть большое количество теорий лидерства, что предопределяет необходимость описания их преимственности и развития. В данной главе мы и постараемся решить данную проблему. Мы абстрагируемся от конкретных дат (которые читатель, однако, может проследить по списку литературы), но большее внимание уделим именно логики развития основных подходов и переходу от однофакторных теорий лидерства к многофакторным.

## – Эволюция теории черт

*Теория великого человека.* Данная группа концепций представляет собой донаучное, философское учение о лидерстве. Различные философы (Лао-Цзы<sup>23</sup>, Конфуций, Гомер, Аристотель, Платон<sup>24</sup>, Никколо Макиавелли<sup>25</sup>) пытались сконструировать образ идеального правителя на основе умозрительных заключений. Они не пользовались научным методом, и, очевидно, не применяли апробированных методик психодиагностики. В связи с этим, понимание одной и той же черты могло различаться у разных авторов, а списки лидерских черт, зачастую противоречили друг другу. Важно, что лидерство рассматривалось только на уровне больших групп. Основной постулат теории «Великого человека», состоял в том, что лидером невозможно стать, им можно только родиться.

Время шло, появились научные методы исследования личности. Однако данный постулат оставался в силе. Основателем научного подхода явился Ф. Гальтон, который считал, что ведущую роль в поведении человека, в том числе лидерском, играют наследственные факторы. Развитие данной

---

<sup>23</sup> Лао—Цзы. Дао Дэ Цзин (перевод Ян Хин-шуна). – М.: Мысль. 1972

<sup>24</sup> Оганян Н. Н. «Три эпохи государства и власти. Платон, Макиавелли, Сталин». М.: Грифон, 2006

<sup>25</sup> Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990. – 84 с.

идеи можно было видеть в трудах социологов, социальных психологов и философов (Ф. А. Вудз<sup>26</sup>, Ж. Г. Тард, Ф. Ницше и др.). А. Уиггам утверждал, что воспроизводство лидеров зависит от уровня рождаемости среди правящих классов<sup>27</sup>. Наконец, С. Клубек и Б. Басс открыли что людей, не склонных к лидерству от природы вряд ли можно сделать лидерами, кроме как попытаться воздействовать на них психотерапией<sup>28</sup>.

*Теория лидерских черт.* Вскоре стали появляться серьезные концепции личностных черт, а соответственно и опросники, которые позволяли их определять. Здесь, в первую очередь следует отметить Р. Кеттела и Г. Стайса, которые в 1954 году сравнили лидеров с другими членами группы, первые опережали последних по восьми свойствам личности: нравственная зрелость (С); доминирование (Е); целостность характера (G); социальная смелость (Н); проницательность (N); независимость от вредных влечений (O); сила воли (Q3); отсутствие излишних переживаний (Q4).<sup>29</sup>

Таким образом, настала эпоха выделения лидерских качеств, где каждый исследователь изучал фигуру лидера с позиции собственной концепции личностных качеств и соб-

---

<sup>26</sup> Woods F. A. The Influence of monarchs. Vol. 11. N.Y., 1913.

<sup>27</sup> Wiggam A.E. The Biology of Leaderssship // Business Leadership. N.Y., 1931

<sup>28</sup> Klubech C., Bass B. Differential Effects of Training on Persons of Different Leadership Status // Human Relations. Vol. 7. 1954. pp. 59—72

<sup>29</sup> Cattell R., Stice G. Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality // Human Relations. Vol. 7. 1954. pp. 493—507

ственного опросника. Среди наиболее современных стоит отметить, таких авторов, как Д. Майерс<sup>30</sup>, У. Беннис<sup>31</sup>, Р. Чампмэн<sup>32</sup>. Наиболее признанной считается концепция личностных качеств «Большая пятерка» Уоррена Нормана.

Теория великого человека не зашла в тупик. Она получило новое рождение в теории харизматического лидерства. Представители теории харизмы настаивали на одном, но интегральном качестве, которое и делает человека лидером – харизме. «Харизмой» по Максу Веберу следует называть качество, дарованное Богом.<sup>33</sup> Харизматическую власть он ставил в оппозицию традиционной и рациональной власти. Важное отличие теории харизмы от теории черт – отличие в происхождении лидерской власти. В концепции Вебера, харизматическая власть является магическим свойством, дарованным свыше. Однако, уже в данной концепции, можно видеть намеки на научное осмысление. Так, М. Вебер, настаивал, что для того, чтобы последователи признали качества вождя в лидере, он должен четко аргументировать свои требования, доказывать собственные умения и демонстрировать, что подчинение ему ведет к определенным результатам, т.е. по сути он указывал на поведенческие характери-

---

<sup>30</sup> Майерс Д. Социальная психология / пер. З. Замчук. – СПб.: Питер, 2013.

<sup>31</sup> Беннис У. Лидеры: пер. с англ. – СПб.: Сильван, 1995.

<sup>32</sup> Chapman A.R., Spong B. Religion and reconciliation in South Africa: voices of religious leaders. – Ph.: Templeton Foundation Press. 2003

<sup>33</sup> Weber M. Economy and society. Berkeley etc., 1978.

стики лидера. В результате от теории харизмы произошло несколько ответвлений.

*Религиозная концепция харизмы.* Представители данного течения указывали, что Вебер ссылается на Р. Зоома и его «Церковное право», посвященное истории христианских общин, лидеры которых обладали харизмой. Идеи этих лидеров, воспринимались последователями как прямое руководство к действию, как единственно верная истина.

*Функционально-социологическая теория харизмы.* Данное направление рассматривает харизму как функцию от личностных качеств индивида и социальной ситуации.

*Психологические и психоаналитические теории харизмы.* В психологических теориях распространение получил анализ психологических и патологических характеристик личности вождя, а причины появления харизмы объяснялись в терминах невротических склонностей людей.

*Теория искусственной харизмы.* Данное направление предполагает, что харизма может представлять из себя намеренно сформированный образ поведения.

*Атрибутивная теория харизмы.* Теория основывается на предположении, что последователи приписывают лидеру харизматические характеристики, исходя из восприятия его поведения..

*Теория когнитивного ресурса.* Данная концепция вместо харизмы рассматривает другой важный личностный фактор – когнитивный ресурс (интеллект и опыт) лидера.

*Трансформационное лидерство.* Трансформационное лидерство является современным олицетворением теории харизмы. Впервые термин «трансформационное лидерство» был введен Дж. В. Доунтоном (1973). Однако, свою разработку данное понятие получило уже у Джеймса МакГрегора Бернса. Он понимает трансформационное лидерство как процесс, в котором лидер и последователь, взаимодействуя определенным образом поднимают друг друга на более высокий уровень мотивации и личностного/нравственного развития. Лидеры обращаются к высшим идеалам и ценностям, а также сами принимают и реализуют эти ценности на практике.

Концепцию двигателя лидерства можно рассматривать как развитие трансформационной теории. Н. Тичи пришел к выводу о необходимости передачи «лидерской точки зрения» на более низкие ступени управления. «Передаваемая точка зрения» – это система из трех элементов: бизнес-идей, ценностей и эмоциональной энергии, и решительности.

Бернард Басс, последователь Бернса, исследовал лидерство в контексте того, как трансформационный лидер влияет на последователей. Трансформационное лидерство включает в себя четыре основных компонента: харизма и идеализированное влияние; вдохновляющая мотивация; интеллектуальная стимуляция; индивидуальный подход.<sup>34</sup> Поведение

---

<sup>34</sup> Avolio B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond [Text] / B. J. Avolio, B. M. Bass // Emerging leadership vistas. – Lexington Books,



нию лидера присущи различные эмоции и чувства. В частности, для процесса вдохновляющей мотивации присущи энтузиазм, оптимизм и волнение; для идеализированного влияния – решительность, уверенность и гордость; для интеллектуальной стимуляции – неприязнь, вызов и гнев; для индивидуального подхода – сочувствие, забота и любовь<sup>35</sup>.

*Теория эмоционального интеллекта и первичное лидерство.* Важная роль эмоций в процессе трансформационного лидерства заставила ученых обратить внимание на концепцию эмоционального интеллекта. От лидера требуется четкая осведомленность о своих психических процессах, а в особенности об эмоциональном состоянии. Наиболее четко описывает в этом ключе фигуру лидера теория эмоционального интеллекта Джона Мейера и Питера Сэлоуэя, в последствии развития Д. Гоулменом, Р. Бояцисом. Иными словами, лидеры управляют своими чувствами. Последователи положительно реагируют на положительные эмоции, наблюдаются повышение симпатии к лидеру<sup>36</sup>. Влиянием эмоций

---

1988. – P. 29—50.

<sup>35</sup> Connelly S. A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership [Text] / S. Connelly, B. Gaddis, W. Helton-Fauth // Transformational and charismatic leadership, 2: The road ahead. – St. Louis, MO: Elsevier, 2002. – P. 244—259.

<sup>36</sup> Brotheridge C. M. A review of emotional labour and its nomological network: practical and research implications [Text] / C. M. Brotheridge // Ergonomia IJE&HF. – 2006. – V. 28. – P. 295—309.; 27. Diefendorff J.M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers [Text] / J.M. Diefendorff, A.S. Gabriel, G.A. Leung // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. – 2010. – P.

трансформационных лидеров на эмоции и аффективные реакции последователей можно объяснить эмоциональным заражением<sup>37</sup> и возбуждением<sup>38</sup>.

## **– Эволюция поведенческого направления в исследованиях лидерства**

*Теории лидерского стиля.* Поведенческие теории лидерства появились одновременно с занятием бихевиоризма лидирующего положения в научной психологии. Предполагалось, что мы можем получить желаемое поведение, если правильно подберем стимул. Зародилась идея, что существует определенный поведенческий стиль, который позволит добиваться наибольших результатов. Наиболее известные исследования в этом ключе провели Курт Левин и Ральф Уайт<sup>39</sup>. Они исследовали влияние трех стилей лидерства (либерального, авторитарного, демократического) на произво-

---

227—267.

<sup>37</sup> Schaufeli W.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [Text] / W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Romat, A. B. Bakker // Journal of Happiness Studies. – 2002. – V. 3. – P. 71—92.

<sup>38</sup> Newcombe M.J., Ashkanasy, N.M. The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study [Text] / M.J. Newcombe, N. M. Ashkanasy // Leadership Quarterly. – 2002. – V. 13. – P. 601—614.

<sup>39</sup> Lewin K.; Lippitt R.; White R.. «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» // Journal of Social Psychology. 1939. pp. 271—301.

дительность группы. Оказалось, что к наибольшей производительности приводил авторитарный стиль, но при нем страдали отношения в группе и креативность ее участников. При демократическом стиле наблюдалась обратная ситуация. Либеральный стиль показал худшие результаты по всем параметрам. Классификация К. Левина стала базой для создания многих новых моделей лидерства.

В то же время появилась и другая базовая классификация. Ральф Стогдилл возглавил исследования в государственном университете Огайо. Главной находкой ученых стало то, что люди могут сочетать ориентацию на работу и ориентацию на человека. Они разработали систему, в которой поведение лидера различалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Позже на основе данной концепции Роберт Блейк и Джейн Моутон предложили свою «Решетку лидерства»<sup>40</sup>.

Стоит сказать, что идеальный стиль лидерства отыскать так и не удалось. Разные стили лидерства оказывались эффективными в различных ситуациях, о чем говорил, еще сам Курт Левин.

*Статусно-ролевые теории лидерства.* Модель «усиления ожиданий» Р. Стогдилла предполагает, что в процессе взаимодействия усиливаются ожидания того, что участник будет продолжать действовать соответствующим образом. Ес-

---

<sup>40</sup> Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. – К.: Наук. думка, 1992 – с.155—162.

ли действия индивида совпадают с ожиданиями группы, ему будет разрешено к ней присоединиться. Лидерский потенциал зависит от способности инициировать нужные взаимодействия и ожидания. Другие теоретики подхода обозначили, какие роли может исполнять лидер, и смоделировали статусное распределение группы. Например, Я. Морено предложил выделить в группе следующие ролевые категории: лидер, звезда, принятый, изолированный, отвергнутый в соответствии со статусом членов группы. Похожую статусную классификацию предложил Р. Шиндлер, описав иерархическое строение группы. Также здесь можно отметить работы Г. Минцберга<sup>41</sup>, Л. И. Уманского, Б. Д. Парыгина<sup>42</sup>, Эрика Берна<sup>43</sup> и др.

*Мотивационные теории.* Мотивационная теория Р. Хау, Б. Басе понимает лидерство как попытку изменения поведения членов группы через изменение их мотивации. Абрахам Маслоу утверждал, что лидерство возникает в процессе преобразования желаний людей в мотивы, зависящие от среды. Конкретизировал эту идею Дж. Липман-Блюмен в концепции связующего лидерства, в соответствии с которой современный лидер должен уметь устанавливать свя-

---

<sup>41</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер. 2004

<sup>42</sup> Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство // Руководство и лидерство: Сб. – Л.: ЛГПИ. 1973.

<sup>43</sup> Э. Берна. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – М.: Эксмо. 2009

зи между своими побуждениями и целями, а также целями и побуждениями других людей.

*Трансакционное лидерство.* Трансакционное лидерство родилось из поведенческих теорий обмена. Они, в свою очередь, базируются на теории оперантного научения Б. Ф. Скиннера и предполагают, что любое взаимодействие людей есть обмен, где каждый несет свои выгоды и издержки. Первым трансакционным теоретиком, заговорившем о лидерстве стал Питер Блау. Он указал, что лидерство проявляется в ситуации неравновесного обмена. В случае, когда индивиду нечем отплатить он предоставляет в генерализованный кредит самого себя. Если такой вариант реализуется целенаправленно, мы и говорим о феномене лидерства. Однако подробно теорию трансакционного лидерства разработал уже Е. Холландер. Он понимает лидерство как обмен между лидером и последователями. Лидер предоставляет последователям выгоды в виде организации действий; разъяснения ситуации; координации усилий; внимания. Последователи также вознаграждают лидера: признанием; уважением; принятием влияния.

Концепция идиосинкразического кредита состоит в том, что деятельность лидера состоит во внедрении инноваций. Так как это нарушает групповые нормы, группа предоставляет лидеру кредит (доверия). Кредит будет тем больше, чем более компетентным показал себя лидер.

Модель LMX Дж. Грэна, предполагает, что между ли-

дером и отдельными последователями может существовать разная степень обмена. Компетентные работники входят в ближний круг и с ними лидер использует убеждение. Некомпетентные входят в дальний круг и с ними отношения базируются на властных полномочиях.

Модель ценностного обмена по Р. Л. Кричевского<sup>44</sup>, подразумевает, что в процессе обмена, важны не сами блага, но ценность, придаваемая им. В частности, последователи от лидера не обязательно должны получать материальный ресурс, они могут получать авторитет и уважение.

Модель опосредованного обмена П. С. Авдеева<sup>45</sup> подразумевает, что обмен может происходить не напрямую между лидером и последователем, но опосредованно. В этом случае лидер выступает лишь как средство достижения, какого-либо блага. Наилучшим руководителем будет тот, кто обеспечит наименьшие издержки последователя, понесенные им с целью удовлетворения потребности.

Модель взаимодействия-ожидания Дж. Хоманса и Дж. Хемфилда предполагает, что усиление взаимодействия и участие в совместной деятельности связано с усилением чувства взаимной симпатии, а также с внесением большей определенности в групповые нормы. Лидер в этой теории

---

<sup>44</sup> Кричевский Р. Л. Психология лидерства: Учебное пособие – М.: Статут. 2007 – С. 73—90

<sup>45</sup> Авдеев П. С. Модель опосредованного обмена в транзакционном лидерстве // SCI-ARTICLE.RU. 2017. №41 URL: [<http://sci-article.ru/stat.php?i=1485347567>] (Дата обращения: 05.03.2017)

определяется, прежде всего, как инициатор взаимодействия.

## **– Эволюция ситуационного подхода в лидерстве**

*Ситуационные теории.* Эти теории отрицают личность в процессе лидерства и все внимание направляют на ситуацию. Ведь один и тот же человек может стать лидером в одной ситуации, и не быть им в другой<sup>46</sup>. А вот теория «заместителей лидерства» по С. Керроу и Дж. Джермиеру<sup>47</sup> вообще предполагает, что наличие лидера не является необходимым условием, так как его отсутствие может быть компенсировано параметрами самой ситуации.

*Личностно-ситуационные теории.* Здесь одновременно рассматриваются, как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства. Так, по мнению К. Кеиса, лидерство является результатом трех факторов: личностных черт; свойств группы и ее членов; групповой проблемы. А С. Казе говорит, что лидерство генерируется тремя факторами: личностными качествами лидера, группой и ситуацией. В ряде моделей, например у П. С. Авдеева, стили рассматриваются как наборы лич-

---

<sup>46</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000. С. 84—85.

<sup>47</sup> Kerr S., Jermier J.M. Substitute for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (3). 1978. 375—403.

ностных качеств применяемые в зависимости от ситуационных переменных<sup>48</sup>

*Ситуационно-поведенческие теории*. Данное направление является комбинацией ситуационного и поведенческого подхода. Здесь определяются лидерские стили эффективные в той или иной ситуации. Первыми сторонниками данного направления в 1958 г. стали Танненбаум и Шмидт, которые указали, что лидерский стиль (авторитарный или демократический) может быть эффективен в зависимости от трех переменных: характеристики лидера, характеристики группы, ситуационных факторов<sup>49</sup>. Однако, наиболее популярной стала теория Фреда Фидлера, который выделил три ситуационные переменные: отношения, структура задачи и полномочия. Эффективность достигается, если в наименее и наиболее благоприятной ситуациях лидеры реализуют стиль, ориентированный на работу, а в нейтральной – стиль, ориентированный на отношения<sup>50</sup>. Постепенно количество переменных возрастало и У. Реддин предложил трехмерную модель, в которой имелось 12 ячеек и третьим измерением

---

<sup>48</sup> Авдеев П. Современный взгляд на формирование стилей лидерства в организации // Перспективы мировой экономики в условиях неопределенности: материалы научно-практических конференций ВАВТ (Москва, апрель 2013 г.) / Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. – М.: ВАВТ, 2013. (Сборник статей студентов и аспирантов; Вып. 51)

<sup>49</sup> Tannenbaum. R. Leadership and Organization. A Behavioral Science Approach – N.Y., 1961.

<sup>50</sup> Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. – N.Y.: McGraw-Hill. 1967.



которой была эффективность, т.е. способность менеджера достичь поставленной цели<sup>51</sup>.

\*\*\*

Прослеживая логику развития теорий лидерства можно отметить, что все они исходили из однофакторных подходов, т.е. изначально в качестве детерминанты лидерства рассматривался, какой-либо один фактор: личностные качества, поведенческий стиль, ситуативные характеристики. При осознании недостатков однонаправленного подхода, модели лидерства стали комбинироваться, возникли двухфакторные концепции: личностно-ситуационные, поведенческо-ситуационные, личностно-поведенческие теории. Однако и этого оказалось мало. Финальной стадией изучения лидерства стал системный подход, куда включалось уже множество факторов. Например, теория эмоционального интеллекта, учитывает и личностные качества индивида, и его поведение, и ситуацию, в которой оно реализуется.

Второй тенденцией, которую стоит отметить является переход от дискретного подхода к процессному. В дискретном подходе позиция лидера была раз и навсегда заданной за счет того или иного фактора (как это происходит в теории харизмы, например), в процессном же подходе рассматрива-

---

<sup>51</sup> Reddin. W. Managerial Effectiveness – N.Y., 1970.

ются особенности взаимодействия лидера и последователя (как это происходит в транзакционном и трансформационном лидерстве).

Наконец третья тенденция – это отход от чисто рационалистического подхода, где лидер является руководителем, который использует совокупность рациональных приемов для выжимки максимальной производительности из подчиненного. На смену ему выдвигается иррациональный подход, основанный на эмоциях и ценностях, который уже в большей мере приближается непосредственно к лидерству, а не руководству.

Так в чем же различия всех вышерассмотренных теорий. Прежде всего, стоит сказать, что невозможно назвать тот или иной взгляд на лидерство или его стили неправильным, поскольку каждый из них это лишь модель, которая описывает данный феномен с определенной стороны. Каждая из теорий пытается осветить феномен лидерства с разных сторон, что, и показано на рисунке 1.1.

Важно отметить, что на рисунке в меньшей мере отображается различие в самом содержании различных моделей, чем акцент внимания этих моделей, и различные пути развития стиля лидерства.

Рис 1.1 Акцент внимания теорий лидерства

Постараемся рассмотреть акценты основных теорий лидерства. Прежде всего, харизматическое лидерство, как и теория личностных черт, направлены на саму личность ли-

дера, соответственно необходимо развивать личность лидера. В концепции атрибутивного лидерства мы эти личностные качества лидеру приписываем (поэтому стрелка находится на пересечении сфер), т.е. необходимо развивать методы взаимодействия. Имплицитные теории, как подраздел атрибутивных делают акцент на внутренние модели лидерства последователей. В транзакционном лидерстве, лидерство воспринимается как процесс взаимодействия – здесь необходимо развивать методы взаимодействия с персоналом – в частности мотивацию, при этом мы не предаем значения самой личности лидера. И последнее трансформационное лидерство находится в сфере влияния способов взаимодействия на формирование самой группы. Также можно распределить и остальные теории лидерства. Это говорит о том, что необходимо продолжать поиск интегрированного подхода, которых бы рассматривал все аспекты лидерства одновременно и во взаимодействии.

Вышерассмотренные подходы являются лишь отправной точкой в рассмотрении всех теорий лидерства. Можно также говорить и о большом количестве иных подходов к лидерству, не рассмотренных выше, таких как: теория случайности, теория компетентности, гуманистические теории и т. д. и о большом количестве ответвлений от вышерассмотренных теорий, таких как: интеракционистский и мотивационно-целевой подходы в транзакционных теориях лидерства, интерпретационный подход в атрибутивной теории ли-

дерства и т. д. Однако необходимо понимать, что каждая из теорий описывают тот или иной аспект лидерства, каждый из которых необходимо принимать во внимание, при формировании лидерства на предприятии.

Далее мы уже в подробностях рассмотрим каждый из подходов к лидерству и его историю.

## **Глава 4. Теория личностных черт**

Первейшей теорией лидерства является теория «великого человека», в последующем переросшая в теорию лидерских черт. Данная концепция предполагает, что лидером человек становится за счет уникального набора личностных качеств, которые он приобретает при рождении.

Данная теория базируется на общем подходе к изучению личностных черт человека, господствующем на тот или иной период времени, т.е., если в определённый момент времени основным инструментом диагностики личностных черт являлся 16-факторный опросник Кеттелла, то и лидерские черты будут определяться в соответствии с этими шестнадцатью факторами. А как только создается другой, более точный инструмент определения личностных качеств, то и подход к определению качеств лидера, тоже меняется.

### **– Донаучные предпосылки теории черт**

История теории «великого человека» берет начало еще в донаучном периоде и находит свое выражение в трактатах древних философов, изображающих лидеров как нечто героическое и мифическое. Сам термин «великий человек» («Great Man») был использован, поскольку, в то время, о лидерстве думали, скорее, как о мужском качестве («man»,

в названии теории, переводиться с английского и как «человек», и как «мужчина»).

*Лао-цзы* выделил два лидерских качества, написав две тысячи лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью»<sup>52</sup>.

*Конфуций* (551 – 479 гг. до н.э.) выделил пять качеств достойного мужа:

- Будь добр, но не расточителен.
- Заставляй других трудиться так, чтобы на тебя злобствовали.
- Имея желания, не будь жаден.
- Имея достоинства, не имей гордыни.
- Будь исполнен силы, но не свиреп.

В Древней Греции «добродетельным» лидером или гражданином считался тот, кто делал то, что правильно и избегал крайностей.

В поэмах *Гомера* «Илиада» и «Одиссея» мифические герои (выступавшие в роли лидеров) оценивались по их благородному поведению. Одиссей был наделен терпением, великодушием и хитроумием. Ахиллеса, хотя он и был простым смертным, за его качества именовали «богоподобный».

По *Аристотелю* практическая мораль и ум, проявляемые на поле боя и в жизни, стали важным атрибутом общества. Он выделил двенадцать добродетелей, основные из которых: мужество (середина между отвагой и трусостью), благора-

---

<sup>52</sup> Лао—Цзы. Дао Дэ Цзин (перевод Ян Хин-шуна). – М.: Мысль. 1972

зумие (середина между распущенностью и бесчувственностью), достоинство (середина между спесью и приниженностью) и правдивость (середина между хвастовством и недосказанностью) и др.

*Платон* изображал лидера, имеющим прирождённую склонность к знанию и любовь к истине, решительным неприятелем лжи. Его отличают скромность, благородство, великодушие, справедливость, духовное совершенство.<sup>53</sup>

*Плутарх*, в «Параллельных жизнеописаниях», продолжил платоновскую традицию, показав плеяду греков и римлян, обладающих высокими моральными нормами и принципами.

В 1513 году *Никколо Макиавелли (Niccolo Machiavelli)* в трактате «Государь» писал, что лидер соединяет в себе качества льва (силу и честность) и качества лисицы (мистификацию и притворство). Он обладает как прирожденными, так и приобретенными качествами. Он прямодушен, хитер и талантлив от рождения, но честолюбие, жадность, тщеславие и трусость формируются в процессе социализации<sup>54</sup>.

## – Теория «великого человека»

Теория «великого человека», предполагающая, что раз-

---

<sup>53</sup> Оганян Н. Н. «Три эпохи государства и власти. Платон, Макиавелли, Сталин». М.: Грифон, 2006

<sup>54</sup> Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990. – 84 с.

витие истории определяется волей отдельных «великих людей», берет начало с работ *Т. Карлейля* (*T. Carlyle, 1841*) (описал лидера как обладающего качествами, поражающими воображение масс) и *Ф. Гальтона* (*F. Galton, 1879*) (объяснял феномен лидерства на основе наследственных факторов). Их идеи поддержал и *Эмерсон* (*Emerson*) написав: «Все глубокие прозрения – удел выдающихся индивидов»<sup>55</sup>.

*Ф. А. Вудз*, проследив истории королевских династий 14 наций за 10 веков, сделал вывод, что проявление власти зависит от способностей правителей. На основе природного дара, родственники королей также становились влиятельными людьми. Вудз заключил, что правитель определяет нацию в соответствии со своими возможностями<sup>56</sup>.

*Ф. Ницше* (*F. Nietzsche*) в 1874 году писал о сверхчеловеке (человеке-лидере), который не ограничен нормами морали. Он может быть жесток к обычным людям и снисходительным в отношениях с равными. Его отличает жизненная сила и воля к власти.

*А. Уиггам* (*A. Wiggam*) утверждал, что воспроизводство лидеров зависит от уровня рождаемости среди правящих классов, так как их представители отличаются от простых людей ввиду того, что их потомство является результатом браков между аристократическими родами<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Journals of R. Emerson with Annotations. Vol. 8. Boston, 1912. p. 135.

<sup>56</sup> Woods F. A. The Influence of monarchs. Vol. 11. N.Y., 1913.

<sup>57</sup> Wiggam A. E. The Biology of Leaderssship // Business Leadership. N.Y., 1931



С. Клубек (C. Klubech) и Б. Басс (B. Bass) открыли что людей, не склонных от природы к лидерству вряд ли можно сделать лидерами, кроме как попытаться воздействовать на них психотерапией<sup>58</sup>.

Окончательно оформили теорию «великого человека» Е. Боргатта (E. Borgatta) и его коллеги в 1954 году<sup>59</sup>. На группах из трех человек они установили, что высшую оценку от группы получал тот, у кого был высший показатель интеллекта. Учитывались также лидерские способности, участие в решении групповой задачи и социометрическая популярность. Индивид, выбранный в лидеры в первой из групп, сохранял эту позицию и в других двух группах, то есть становился «великим человеком». Отметим, что во всех случаях менялся лишь состав группы, при неизменных групповых задачах и внешних условиях.

Теорию великого человека критиковали мыслители, которые считают, что исторический процесс совершается независимо от желания людей. На этой позиции стоит марксизм. Так, *Георгий Плеханов* настаивал, что двигателем исторического процесса является развитие производительных сил и общественных отношений, а также действие особенных причин (историческая обстановка) и причин единич-

---

<sup>58</sup> Klubech C., Bass B. Differential Effects of Training on Persons of Different Leadership Status // Human Relations. Vol. 7. 1954. pp. 59—72

<sup>59</sup> Borgatta E. Some Findings Relevant to a Great Man Theory of Leadership // American Sociological Review. Vol. 19. 1954. pp. 755—759

ных (личных особенностей общественных деятелей и других «случайностей»)<sup>60</sup>.

Однако эта теория породила новую важную идею: если лидер одарен уникальными качествами, которые передаются по наследству, то необходимо эти качества определить. Данная мысль породила теорию лидерских черт.

## – Теория лидерских черт

Теория черт стала развитием теории «Великого человека», утверждающей, что выдающиеся люди от рождения наделены лидерскими качествами. В соответствии с ней, лидеры обладают общим набором черт, благодаря которым они занимают свои позиции и приобретают способность принимать властные решения в отношении других. Качества лидера являются врожденными, и если человек не родился лидером, то он им и не станет.

*Сесил Родс (Cecil Rhodes)* дал еще один стимул для развития данной концепции, указав на то, что при возможности выделить общие лидерские качества, можно было бы уже с ранних лет выявлять людей с лидерскими задатками и развивать их потенциал.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Плеханов, Г. В. Избранные философские произведения в 5-ти томах. Т. 2. – М., 1956, – 300—334 с.

<sup>61</sup> Donald Markwell, «Instincts to Lead»: On Leadership, Peace, and Education, Connor Court: Australia, 2013.

Э. Богардус (*E. Bogardus*) в книге «Лидеры и лидерство» 1934 года перечисляет десятки качеств, которыми должен обладать лидер: чувство юмора, такт, умение предвидеть, внешняя привлекательность и другие. Он пытается доказать, что лидер – это человек, обладающий врожденным биопсихологическим комплексом, обеспечивающим ему власть.

В 1954 году *P. Kammel (R. Cattell)* и *Г. Стайс (G. Stice)* выделили четыре типа лидеров:

- «*технический*»: решает краткосрочные задачи; чаще других влияет на членов группы; обладает высоким интеллектом;
- «*выдающийся*»: оказывает сильное влияние на действия группы;
- «*социометрический*»: полюбившийся лидер, наиболее симпатичным для товарищей;
- «*выборочный*»: выявляется в ходе деятельности; более эмоционально устойчив, чем другие.

При сопоставлении лидеров с другими членами группы, первые опережали последних по восьми свойствам личности:

- нравственная зрелость, или сила «Я» (С);
- влияние на окружающих, или доминирование (Е);
- целостность характера, или сила «Сверх-Я» (G);
- социальная смелость, предприимчивость (Н);
- проницательность (N);
- независимость от вредных влечений (О);

- сила воли, управление своим поведением (Q3);
- отсутствие излишних переживаний, нервного напряжения (Q4).

Исследователи пришли к следующим выводам: индивид с низким уровнем Н вряд ли станет лидером; тот, кто обладает высоким показателем Q4 не будет вселять уверенность; если группа ориентирована на высшие ценности, то лидера следует искать среди людей с высоким G (целостность характера, или сила «Сверх-Я»).

*О. Тид (O. Tead)* называет пять характеристик лидера:

- *физическая и нервная энергия*: лидер обладает большим запасом энергии;
- *сознание цели и направления*: цель должна вдохновлять последователей на ее достижение;
- *энтузиазм*: лидер одержим некоей силой, этот внутренний энтузиазм трансформируется в распоряжения и другие формы влияния;
- *вежливость и обаяние*: важно, чтобы лидера любили, а не боялись; ему необходимо уважение чтобы влиять на последователей;
- *порядочность, верность себе*, необходимые, чтобы заслужить доверие.

*В. Борг (W. Borg)*<sup>63</sup> доказал, что ориентация на власть

---

<sup>62</sup> Cattell R., Stice G. Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality // Human Relations. Vol. 7. 1954. pp. 493—507

<sup>63</sup> Borg W. Prediction of Small Group Role Behavior From Personality Variables //

не всегда связана с самоуверенностью, а фактор жесткости отрицательно сказывается на лидерстве.

*К. Бирд (C. Byrd)* в 1940 году проанализировав имеющиеся исследования лидерства и составил единый список лидерских черт, состоящий 79 наименований. Среди них были названы:

- умение нравиться, завоевывать симпатии, общительность, дружелюбие;
- политическая воля, готовность брать на себя ответственность;
- острый ум, политическая интуиция, чувство юмора;
- организаторский талант, ораторские способности;
- умение ориентироваться в новой ситуации и принимать решения адекватные ей;
- наличие программы, отвечающей интересам последователей.

*Теодор Тит (Teodor Tit)* в книге «Искусство лидера» выделил следующие лидерские качества: физическая и эмоциональная выносливость, понимание назначения организации, энтузиазм, дружелюбие, порядочность.

*Р. Стогдилл (R. Stogdill)* в 1948 году сделал обзор 124 исследований, и отметил, что их результаты зачастую противоречат друг другу. В разных ситуациях проявлялись лидеры, обладающие порой противоположными качествами. Он заключил, что «человек не становится лидером только по-

тому, что он обладает набором личностных черт»<sup>64</sup>. Стало очевидно, что не существует универсальных лидерских качеств. Однако, данный автор также составил свой список общих лидерских качеств, выделив: ум и интеллект, господство над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела.

*Р. Манна (Robert Mann)* в 1959 году постигло аналогичное разочарование. Он так же выделил качества личности, определяющие человека как лидера и влияющие на отношение окружающих к нему<sup>65</sup>. К ним относятся:

- *интеллект* (результаты 28 независимых исследований указывали на положительную роль интеллекта в лидерстве); (по мнению Манна, ум являлся важнейшей чертой лидера, однако практика этого не подтвердила);

- *приспособляемость* (обнаружено в 22 исследованиях);
- *экстравертность* (по результатам 22 исследований выяснилось, что лидеры общительны и экстравертны) (однако, если руководствоваться мнением товарищей по группе, экстраверты и интроверты имеют равные шансы стать лидерами);

- *способность к влиянию* (согласно 12 исследованиям это свойство напрямую связано с лидерством);

---

<sup>64</sup> Stogdill R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25. p. 35—71.

<sup>65</sup> Mann R.A. Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. Vol. 56. 1959. pp. 241—270

- *отсутствие консерватизма* (17 исследований выявили отрицательное влияние консерватизма на лидерство);
- *восприимчивость и эмпатия* (результаты 15 исследований говорят, что эмпатия играет незначительную роль).

В первой половине 20 века *М. Вебер* (*M. Weber*) сделал вывод, что «три качества являются решающими: страсть, ответственность и глазомер... Страсть как ориентация на существо дела и самоотдачу... Глазомер как способность поддаться воздействию реальности... соблюдение дистанции по отношению к людям... Проблема состоит в том, чтобы объединить в одном человеке, и жаркую страсть, и холодный глазомер»<sup>66</sup>. Кстати, именно Вебер вводит понятие «харизма», на основе которого выстраивается теория харизматического лидерства (преемница теории черт).

В заключение приведем пару интересных закономерностей, обнаруженных в рамках данной теории:

- Часто лидеры движимы желанием власти. У них сильна концентрация на самом себе, забота о престиже, честолюбие. Такие лидеры лучше социально подготовлены, проявляют гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им оставаться «на плаву». Но для них существует проблема эффективности.
- Исследование исторических записей показало, что среди 600 монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные лично-

---

<sup>66</sup> Вебер М. Избранные произведения, – М.: Прогресс, 1990. – 690—691 с.

сти. Отсюда выделяются два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали или обладать беспринципностью.

## **– Критика теории лидерских черт и теории великого человека**

Классические теории лидерских черт обладают рядом недостатков.

– Перечни лидерских качеств, разработанные разными исследователями, оказались практически бесконечными, и, более того, противоречили друг друга, что сделало невозможным создание единого образа лидера. Анализ показал, что ни одна из черт не занимала стабильного места в перечнях исследователей. Так, 65% черт были упомянуты лишь однажды, 16—20% – дважды, 4—5% – трижды и 5% черт были названы четыре раза.<sup>67</sup>

– В момент рождения теории черт и «великого человека», практически отсутствовали точные методы диагностики личностных качеств, что не давало выделить универсальные лидерские качества.

– В силу предыдущего пункта, а также нежелания учитывать ситуационные переменные, не удалось установить связь между рассмотренными качествами и лидерством.

– Оказалось, что одну и ту же деятельность различные ли-

---

<sup>67</sup> Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Социальная психология. – М.: ИН-ФРА-М, 2001. – 163 с.



деры могут осуществлять в соответствии с их индивидуальными особенностями, оставаясь при этом одинаково эффективными.

– Данный подход не учитывал такие аспекты, как характер взаимодействия лидера и последователей, условия среды и др., что неизбежно приводило к противоречивым результатам.

В связи с этими недостатками и занятием ведущих позиций бихевиоризмом, исследователи перешли к изучению стилей поведения лидера, пытаясь выделить самый эффективный из них.

## **– Теория черт на современном этапе**

На данный момент исследователи обладают более точными методами диагностики личностных качеств, что позволяет, несмотря на все проблемы и недостатки теории черт, вернуться к данной концепции.

В частности, *Д. Майерс (D. Myers)* анализирует разработки, сделанные за последние десять лет. Результатом стало выявление черт наиболее эффективных лидеров в современных условиях. Отмечены следующие черты: уверенность в себе, порождающая поддержку со стороны последователей; наличие убедительных представлений о желаемом положении дел и способность сообщить о них окружающим простым и ясным языком; достаточный запас оптимизма и веры

в своих людей, чтобы вдохновлять их; незаурядность; энергичность; добросовестность; покладистость; эмоциональная устойчивость<sup>68</sup>.

У. Беннис (W. Bennis) начиная с 80-х годов публикует книги по лидерству. Исследовав 90 лидеров, он выделил четыре группы лидерских качеств<sup>69</sup>:

- *управление вниманием*, или способность представить цель привлекательно для последователей;
- *управление значением*, или способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- *управление доверием*, или способность построить деятельность с постоянством и последовательностью, чтобы получить доверие подчиненных;
- *управление собой*, или способность знать и признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы, для усиления своих слабых сторон, привлекать другие ресурсы.

Говоря о современных теориях лидерства, необходимо выделить еще один современный подход.

При создании списка выдающихся бизнес-лидеров прошлого столетия профессора Гарвардской школы бизнеса Энтони Дж. Майо (Anthony J. Mayo) и Нитин Нохрия (Nitin Nohria) обнаружили качество, присущее всем успешным менеджерам. Они обладали врожденной способ-

---

<sup>68</sup> Майерс Д. Социальная психология / пер. З. Замчук. – СПб.: Питер, 2013.

<sup>69</sup> Беннис У. Лидеры: пер. с англ. – СПб.: Сильван, 1995.

ностью чувствовать время, в котором жили, и умением воспользоваться возможностями, которые оно им давало.

Такую способность психологи называют контекстным интеллектом. Контекстный интеллект, согласно Роберту Штернбергу (*Robert Sternberg*), – это навык применения имеющихся знаний к ситуациям из реальной жизни. Работа этого вида умственного начала – интерактивный процесс взаимодействия с окружающим миром. Ответом контекстного интеллекта на вызов извне может быть либо приспособление к реальности, либо ее изменение для достижения желаемой цели. Ученые попытались выделить различные аспекты того, что называют контекстным интеллектом:

- Умение непривычным (неочевидным) образом манипулировать очевидными, привычными вещами и обстоятельствами.

- Способность выходить за рамки предлагаемых обстоятельств и мышления.

- Умение поймать «чистый», исходный сигнал, т.е. попытаться «сквозь» чужие слова и терминологию точно уловить исходный смысл, услышать неискаженный сигнал реальности.

Контекстный интеллект – особая способность интерактивного взаимодействия с миром и, не в последнюю очередь, с другими людьми.<sup>70</sup>

А. Лоутон (*A. Lawton*) и Э. Розз (*J. Rose*) в 1987 г. приво-

---

<sup>70</sup> <http://planetahr.ru/publication/327>

дят следующие десять качеств<sup>71</sup>:

- *гибкость* (принятие новых идей);
- *дальновидность* (умение сформировать облик и задачи организации);
- *стимулирование последователей* (выражение признания и вознаграждением за успехи);
- *умение определить приоритеты* (способность различать важное и второстепенное);
- *владение искусством межличностных отношений* (умение выслушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях);
- *харизма, или обаяние* (качество, пленяющее людей);
- *«политическое чутье»* (понимание запросов окружения и властных лиц);
- *стойкость* (непоколебимость перед оппонентом);
- *способность идти на риск* (передача работы и полномочий последователям);
- *решительность*, когда этого требуют обстоятельства.

По мнению С. Коссена (*S. Kossen*), лидер обладает следующими чертами: творческое решение проблем; умение доносить идеи, убедительность; желание добиться цели; умение слушать; честность; конструктивность; общительность; широта интересов; чувство собственного достоинства; уверенность в себе; энтузиазм; дисциплина; умение «держаться»

---

<sup>71</sup> Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях. – М.: 1993. – 94 с.

ся» при любых обстоятельствах.<sup>72</sup>

*Р. Чапмэн (R. Chapman)* в 2003 году выделяет еще один набор черт: пронизательность, здравый смысл, богатство идеями, умение излагать мысли, коммуникабельность, выразительность речи, адекватная самооценка, настойчивость, твердость, уравновешенность, зрелость.<sup>73</sup>

В более современной трактовке лидерские качества распределяются по четырем категориям:

– К *физиологическим качествам* относят: вес, рост, телосложение, внешний вид, энергичность и здоровье. Лидеру не всегда необходимо обладать высокими показателями по данным критериям, часто достаточно иметь знания для решения проблемы.

– *Психологические качества*, такие как смелость, честность, независимость, инициативность, работоспособность и т. д., проявляются главным образом через характер человека.

– Исследования *умственных качеств* показывают, что их уровень у лидеров выше, чем у последователей, но корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если интеллектуальный уровень последователей низок, то быть слишком умным для лидера означает сталкиваться

---

<sup>72</sup> Kossen S. The Human Side of Organisations. – N.Y.: Harper Collins College. 1994. – 662 p

<sup>73</sup> Chapman A.R., Spong. B. Religion and reconciliation in South Africa: voices of religious leaders. – Ph.: Templeton Foundation Press. 2003

с проблемами.

– *Личностные деловые качества* носят характер приобретенных навыков и умений. Однако еще не удалось доказать, что эти качества определяют лидера. Так, деловые качества сотрудника банка, вряд ли пригодятся в исследовательской лаборатории или в театре.

Наконец, *Уоррен Норман (Warren Norman)* выделил пять факторов личности, которые легли в основу современного опросника «Большая пятерка»:

– *Экстраверсия*: коммуникабельность, уверенность в себе, активность, оптимизм и позитивные эмоции.

– *Желательность*: доверие и уважение к людям, подчинение правилам, откровенность, скромность и сочувствие.

– *Сознательность*: компетентность, ответственность, стремление к результатам, самодисциплина и обдуманность действий.

– *Эмоциональная стабильность*: уверенность, оптимистический подход к трудностям и стрессоустойчивость.

– *Интеллектуальная открытость*: любознательность, исследовательский подход к трудностям, воображение.

Одним из современных подходов, является концепция стилей лидерства *Т. В. Бендас*. Она выделила 4 модели лидерства: две из них являются основными (конкурентная и кооперативная), две другие (маскулинная и фемининная) – разновидности первой. Автором главы, был проанализиро-

ван данный подход<sup>74</sup>, и на его основе, была создана авторская типология лидеров, включающая в себя, как описание поведенческих проявлений лидера, так и перечень личностных качеств, что позволяет рассматривать типологию в рамках теории лидерских черт. Эту концепцию мы будем более подробно рассматривать дальше в книге.

Все же и на современном этапе существуют критики теории черт. В частности, *Заккаро (Zaccaro)* отмечает следующие недостатки теории черт<sup>75</sup>:

- Теория рассматривает лишь ограниченный набор качеств лидера, упуская из внимания, его умения, навыки, знания, ценности, мотивы и др.

- Теория рассматривает характеристики лидера отдельно друг от друга, в то время, как их следует рассматривать в комплексе и во взаимодействии.

- Теория не различает врожденные и приобретенные качества лидера.

- Теория не показывает, как личностные характеристики проявляются в поведении необходимом для эффективного лидерства.

---

<sup>74</sup> Авдеев П. Современный взгляд на формирование стилей лидерства в организации // Перспективы мировой экономики в условиях неопределенности: материалы научно-практических конференций ВАВТ (Москва, апрель 2013 г.) / Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. – М.: ВАВТ, 2013. (Сборник статей студентов и аспирантов; Вып. 51)

<sup>75</sup> Zaccaro S. J. «Trait-based perspectives of leadership». American Psychologist, Vol. 62, Illinois. 2007. pp. 6—16.



В заключении стоит отметить, что единого мнения о том, какими качествами должен обладать лидер не существует. При подходе к лидерству с точки зрения теории черт остаются неучтенными многие аспекты этого процесса, например, взаимоотношения «лидер – последователи», условия среды и т. д.

Однако выделение лидерских качеств, сейчас, когда мы имеем более точные методы их диагностики, и более универсальные определения личностных черт, можно назвать одной из основных задач теории лидерства.

Следует помнить, что не только наличие лидерских качеств помогает человеку выполнять функции лидера, но и выполнение лидерских функций развивает необходимые для этого качества. Если правильно определить ключевые характеристики лидера, то вполне можно восполнить недостатки теории черт, объединив ее с поведенческой и ситуационной теориями. С помощью точных методов диагностики, появится возможность выявлять лидерские задатки, когда это необходимо, и в последующем развивать их, обучая будущего лидера поведенческим техникам.



## Глава 5. Харизматическое лидерство

Концепция харизматического лидерства стала своего рода попыткой второго рождения теории лидерских черт, а скорее и еще более раннего ее варианта – теории «великого человека», так как указывает на уникальное качество лидера, называемое «харизма».

Данное понятие было известно еще в Древней Греции и упоминается в Библии. Традиционное понимание термина предполагало, что индивид имеет предназначение к руководству людьми, а потому наделяется «свыше» уникальными качествами, которые помогают ему в осуществлении своей миссии.

*Макс Вебер* первый обратил серьезное внимание на феномен харизмы, считая что повиновение может происходить из рациональных соображений, привычки, или из личной симпатии<sup>76</sup>. И, соответственно, выделил три типа управления: рациональное, традиционное и харизматическое.

«Харизмой» по Веберу следует называть качество, дарованное Богом. Благодаря этому качеству, человек воспринимается другими как одаренный сверхъестественными характеристиками.

К харизматическим качествам М. Вебер относит магические способности, пророческий дар и др., а харизмати-

---

<sup>76</sup> Weber M. Economy and society. Berkeley etc., 1978.

ком является личность, способная воздействовать на людей с большой эмоциональной силой. Однако, обладание названными качествами не гарантирует господства, а лишь повышает шансы на него.

Лидер опирается на миссию, которая может быть адресована отдельной социальной группе, т.е. харизма ограничивается рамками данной группы. Для того чтобы последователи признали качества вождя в лидере, он должен четко аргументировать свои требования, доказывать собственные умения и демонстрировать, что подчинение ему ведет к определенным результатам.

Последователям в его теории отводится лишь пассивная роль, а все решения формируются «наверху».

## **5.1. Религиозная концепция харизмы**

Представители данного течения указывали, что Вебер заимствовал понятие харизмы из словаря раннего христианства. В частности, он ссылается на *Р. Зоома* и его «Церковное право», посвященное истории христианских общин, лидеры которых, предположительно, обладали харизмой. Идеи этих лидеров, воспринимались последователями как прямое руководство к действию, как единственно верная истина. Сюда же Вебер внес и другую идею *Р. Зоома*, о прямом контакте учителя и ученика без посредничества представлений

и законов<sup>77</sup>.

В «религиозном» подходе (*К. Фридрих, Д. Эммет*) критикуется выведение изначально теологического понятия харизмы за пределы религии, а также безразличие к вопросам лидерской духовности и морали. В результате утверждается либо несовместимость сфер религии и политики, либо использование категории харизмы допускается лишь применительно к ограниченному кругу представителей власти.

*Дороти Эммет (Dorothy Emmet)* критикует Вебера, за то, что тот не признает ценностной ориентации двух типов лидеров:

- Лидера, имеющего «гипнотическую» власть над другими и получающий удовлетворение от этого.
- Лидера, который способен повысить силу воли и стимулировать последователей к самореализации.

Ниже приводятся ключевые положения религиозной концепции харизмы:

- Харизматик обладает качествами, действительно дарованными ему «свыше»;
- Харизматическая личность обладает «вдохновляющей» способностью, оказывая влияние на людей, мобилизуя их на экстраординарные усилия.
- Мотивом лидера выступает стремление «разбудить» мо-

---

<sup>77</sup> Трунов Д. Г. Психологические механизмы воздействия религиозной проповеди // Религия в изменяющейся России. Тезисы докладов Российской научно-практической конференции (22—23 мая 2002 г.). – Т. 1. – Пермь, 2002. – с. 107—110

раль в других людях, а не желание стать объектом поклонения.

– Способности лидера зависят от его внутренних качеств, которые отличаются моральностью и духовностью.

– Харизма не имеет ценностной оценки.

Таким образом, в религиозном подходе стремятся при-  
держиваться узкого значения харизмы, приписывая данное  
качество мистическому происхождению.

## 5.2. Развитие идей Вебера

*С. Московичи (Serge Moscovici)* дополняет концепцию М. Вебера утверждая, что при исчезновении веры в харизматика, ослабевает и влияние харизмы. Сама харизма воплощается в «сверхъестественных», во внешних по отношению к обществу качествах, которые обрекают лидера на одиночество, поскольку, следуя своему призванию, ему приходится вставать в оппозицию по отношению к обществу.

С. Московичи пытается выделить признаки харизмы в личности:

– Демонстративные действие (заигрывание с массами, эффектные поступки).

– Лидер доказывает наличие у него «сверхъестественных» качеств.

Проявлению харизматических качеств в личности способствует ситуация кризиса. Вокруг харизматика формиру-

ется группа «адептов», часть из которых привлекают обаяние лидера, другие же ищут материальной выгоды. Здесь все зависит от индивидуальности последователя, его внушаемости, подверженности влиянию, а также от актерского мастерства лидера и понимания им потребностей людей.

Московичи, указывает на возможность не только врожденной харизмы, но и ее опытного приобретения.

*Жан Блондель (Jean Blondel)* также указывает на кризис как необходимое условие появления лидера, критикуя Вебера за то, что тот не порвал с религиозными истоками понятия «харизма». Харизма, по Блонделю, это качество, которое можно сформировать самостоятельно.

## 5.2. Функциональная трактовка харизмы

Распространение получило и «функциональное» понимание харизмы, предполагающее изучение данного феномена путем поиска и анализа функций, которые она исполняет в жизни общества.

*Э. Вилнер* утверждает, что фундаментальные изменения осуществляют люди, которые могут прочесть «знаки времени» и найти «чувствительные струнки» масс, благодаря чему можно их побудить на создание нового порядка<sup>78</sup>.

*Г. Тард (G. Tarde)* считал, что источником прогресса общества являются открытия, сделанные инициативными

---

<sup>78</sup> Willner A. The spellbinders: charismatic political leadership. – L., 1984.

и уникальными личностями (лидерами), которым подражают последователи не способные к творчеству.

*Николай Михайловский* в 1882 году писал, что личность может влиять на ход истории, затормаживая либо ускоряя его и придавать ей свой индивидуальный оттенок. Он различал понятия «герой», т.е. человек, который делает первый шаг и увлекает своим примером и «великая личность», которая выделяется в зависимости от вклада в общество.

*Хосе Ортега-и-Гассет* в 1930 году писал, что масса не действует сама по себе, а существует, чтобы ее вели, пока она не перестанет быть массой. Ей необходимо следовать чему-то высшему, исходящему от избранных.

*Дж. Дауд (J. Dowd)* отрицал понятие «лидерство масс» и считал, что индивиды отличаются друг от друга способностями, энергией и нравственной силой. Каким бы ни было влияние масс, но люди всегда ведомы лидерами<sup>79</sup>.

По *У. Фридланду*, вероятность, с которой появляются «харизматики», является функцией культуры, в которой существует харизматическая личность<sup>80</sup>. При этом, для актуализации харизмы, миссия, постулированная лидером, должна соотноситься с социальным контекстом.

---

<sup>79</sup> Dowd J. Control in Human Societies. N.Y., 1936

<sup>80</sup> Friedland W. For a sociological concept of charisma // Social forces. 1964. Vol. 43. №112.

### **5.3. Теории модернизации**

Понятие харизмы используется и в теориях модернизации (*Д. Энттер, И. Валлерстайн*). Харизматик выступает проводником социальных изменений, а массы доверяют ему больше чем собственному государству, для поддержания которого используется это отношение, до момента пока он не добьется собственной легитимности.

### **5.4. Мессианский подход**

В этой группе теорий харизматический лидер рассматривается в качестве Мессии, который с помощью своих экстраординарных качеств способен вывести группу из кризиса.

### **5.5. Плюралистическая концепция**

*Э. Шилзом (E. Shils)* харизма рассматривается в качестве «функции потребности в порядке»<sup>81</sup>. Она не только прерывает социальный порядок, но также сохраняет его и поддерживает. То есть, плюралистическая концепция харизмы объединяет подход к понимаю харизмы как экстраординарного события, с предположением о том, что харизма является рутинной повседневностью.

---

<sup>81</sup> Shils E. The constitution of society. – Chicago, 1982.

Теоретики этого подхода (*Кл. Гирти, Ш. Эйзенштадт, У. Мёрфи*) придают большое значение символическим аспектам политики и культурной сфере в целом. Харизма предстает качеством, которое приписывается индивидам, действиям, институтам, символам и материальным объектам по причине их предполагаемой связи с, обуславливающими порядок, силами. В итоге она рассматривается как характеристика любого типа господства, поскольку обеспечивает веру в связь земной власти с высшей.

Несмотря на то, что наличие общих качеств у правителей и богов было замечено давно (например, Э. Канторовичем, К. Шмиттом), плюралистический подход ценен тем, что указывает на общие корни их власти, на те церемонии и представления, через которые они оказывают принуждение.

## 5.6. Психологические теории харизмы

В психологических теориях распространение получил анализ психологических и патологических характеристик личности вождя, а причины появления харизмы объяснялись в терминах невротических склонностей людей (сацизм лидера и мазохизм его последователей), формировании массовых психозов, комплексов и страхов (например, в концепции *Эриха Фромма*<sup>82</sup>).

---

<sup>82</sup> Фромм Э. Бегство от свободы. – М.: Прогресс, 1989. – с. 271



## 5.7. Концепции искусственной харизмы

Предполагается, что в современном обществе невозможно появление «истинной харизмы». Скорее харизма создается намерено в политических целях.

*К. Лёвеништейн* полагает, что харизматичность предполагает веру в сверхъестественные способности, в то время как в современном обществе подобные верования являются скорее исключением, т.е. харизма была возможна лишь в ранние периоды, но в не сейчас.

*У. Сватос* считает, что бюрократические структуры просто вынуждены использовать «эффект масс» и «харизму риторики» для создания эмоциональной поддержки, необходимой для поддержания власти.

*Р. Глассман* пишет о «сфабрикованной харизме». <sup>83</sup>

*И. Бенсман* и *М. Гайвант* вводят такое понятие как «псевдохаризма»<sup>84</sup>, понимая под ней, произведенную, искусственную харизму, т.е. опосредованную, рационально созданную.

Отечественный исследователь *А. Сосланд* отмечает, что в основе харизмы лежит лишь умение производить впечатле-

---

<sup>83</sup> Glassman R. Legitimacy and manufactured charisma // Social research. 1975. Vol. 42. №4.

<sup>84</sup> Bensman J., Givant M. Charisma and modernity: the use and abuse of a concept // Social research. 1975. Vol. 42. №4

ние обладания харизматическими свойствами. Он выделяет ряд поведенческих особенностей носителей харизмы:

- Бойцовская позиция, готовность к драке.
- Новаторский жизненный стиль.
- Сексуально-мистический аспект харизмы.

Суммируя эти свойства, А. Сосланд выводит главную характеристику харизмы – ее трансгрессию, которая создает энергетическое поле, куда притягивается все, кто имел контакт с харизматиком. В итоге исследователь подчеркивает, что харизма – это, своего рода, единство образа, идеологии и инициативного действия, направленного на расширение своего пространства и влияния.

По мнению *Дж. Ландрам (G. Landrum)*, харизматичность – это одно из свойств креативных гениев, которые являются ключевыми фигурами инновационного процесса и имеют два варианта обретения харизмы: по рождению или с помощью тренинга.

*Ю. Н. Давыдов* указывает, что истинная харизма подавляется рациональностью и формализмом современного общества.

*Н. Фрейк* отмечает, что бюрократии невыгодно появление неподконтрольных личностей, но при этом, харизма необходима для политики, т.е. имеется потребность в ее искусственной замене, которой можно управлять.

*Я. Кершоу (I. Kershaw)* утверждает, что харизма ориентирована на разрушение, но его заслуга скорее состоит в том,

что он уточняет точку зрения Вебера, говоря, о наличии постоянной тяги к авторитаризму у харизматического лидера.

А. Айви (A. Ivy) заявляет, что харизме можно обучить и приводит свои рекомендации по ее развитию, а также описывает необходимые навыки харизматичного лидера: активное внимание, постановка вопроса, отражение чужих мыслей и чувств, структурирование, фокусирование, конфронтация, влияние.

В последнее время харизма характеризуется как Театральная (Gardner & Alvolio, 1998), а харизматическое лидерство представляет собой процесс управления впечатлением.

## 5.8. Харизма в СМИ

Р. Линг (R. Ling) создал концепцию «синтетической харизмы», раскрывающую проблему харизмы в средствах массовой информации. Отличие синтетической от искусственной харизмы заключается в том, что первое из понятий подразумевает понимание харизмы как инструмента СМИ. Синтетическая харизма базируется на разделении общества на тех, кто выигрывает от избирательной кампании, и всех остальных. В отличие от первых, избиратели получают только символические дивиденды: чувство гордости, радости или грусти, укрепление ощущения собственной идентичности и т. п.

Дж. Голдхаберг (J. Goldhaber) создал харизматическую

модель коммуникации, базируясь на том, что телевидение больше воздействует на эмоции, чем на разум, т.е. успех зависит от той личности, которую зритель видит на экране и ее харизмы. Исследователь выделил три типа харизматической личности:

- Герой – идеализированная личность, выглядит так «как мы хотим», говорит то, «что мы хотим».
- Антигерой – «простой человек», один из нас, выглядит «как мы все», говорит то же, «что и мы».
- Мистическая личность – чужд нам («не как мы»), необычен, непредсказуем.

## **5.9. Ситуационно-поведенческие теории харизмы**

Теория *Роберта Хауса (Robert House)* рассматривает черты лидера, его поведение и ситуации, способствующие проявлению харизмы. В результате анализа лидеров из религиозной и политической сфер, Хаус выявил черты харизматического лидера, включающие:

- Потребность во власти;
- Уверенность в себе;
- Убежденность в своих представлениях<sup>85</sup>.

Поведение лидера предполагает:

---

<sup>85</sup> Robert J. House, «A Theory of Charismatic Leadership», in Hunt and Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, 1976, pp. 189—207

- **Управление впечатлением:** создание у последователей впечатление о своей компетентности.
- **Предоставление примера,** помогающего разделять ценности и убеждения лидера.
- **Задание высоких ожиданий** относительно возможностей последователей: выражение уверенности, что человек сможет решить задачу; создание видения, связанного с ценностями и надеждами последователей; актуализация их мотивации.

Акцент внимания делается и на взаимодействие лидера с группой. В частности, последователи: считают идеи лидера правильными; безоговорочно его принимают; чувствуют доверие и привязанность; эмоционально вовлечены в выполнение миссии; ставят высокие цели; полагают, что могут внести свой вклад в успех общего дела.

Харизматик полагается на обращение к «идеологическим целям». Он связывает свое видение с идеалами, ценностями и стремлениями последователей. При этом, харизма, чаще всего, проявляется в стрессовых ситуациях, а особенно трудно апеллировать к идеологическим целям, когда задача является рутинной.

Был проведен ряд исследований, подтвердивших теорию Хауса. Так, сам Хаус с коллегами провел исследование бывших президентов США (1991). Они пытались проверить следующие гипотезы теории Хауса:

- харизматические президенты будут иметь высокую по-

требность во власти;

- харизматическое поведение будет связано с эффективностью;

- харизматическое поведение будет более распространено среди президентов последнего времени по отношению к президентам из ранних периодов времени.

Выделив 31 президента, которые продержались на своей должности, как минимум, два года, они провели контент-анализ их речи и изучили биографии членов кабинета. Эффективность лидерства измерялась на основе оценок, которые были сделаны группой историков, а также анализа президентских решений.

В результате исследования были получены данные в поддержку теории. Потребность во власти показывала хорошую корреляцию с уровнем харизматичности президентов. Харизматическое поведение и частота кризисов, было положительно связано с их эффективностью. А харизматическое лидерство, чаще всего, было связано с президентами, которые занимали пост в недавнем прошлом.

В 1990 году *Подсакофф (P.M. Podsakoff)* с коллегами просил подчиненных описать их менеджера с помощью опросника. Последователи доверяли начальнику, были лояльны и мотивированы выполнять дополнительную работу или брать на себя ответственность у тех менеджеров, которые ясно формулировали видение будущего, моделировали желательное поведение и имели высокие ожидания по поводу

подчиненных.

Критиковали теорию Хауса, ссылаясь на то, что она определяет харизматическое лидерство, исходя из результатов и не уделяет внимание тому, как оно отражается в восприятии людей. Получается, что люди, не обладающие харизмой, могут быть так же эффективны, как и харизматические лидеры.

Дж. Коттер (*J. Kotter*), Э. Лоулер (*E. Lawler*) и др. считают, что люди поддаются влиянию тех, кто обладает качествами, которые их восхищают, кто является их идеалом и кому они желали бы подражать.

Б. Шамир (*B. Shamir*), М. Б. Артур (*M.B. Arthur*) и др. трактуют лидерство как коллективный процесс, в основе которого лежит склонность последователей идентифицировать себя с группой и ценить свою принадлежность к ней. Харизматический лидер может повышать социальную идентификацию, связывая представления и ценности последователя с ценностями группы и коллективной идентичностью. Высокая групповая идентификация значит, что индивид ставит потребности группы выше своих и даже готов пожертвовать ими, что еще больше усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Харизму лидера усиливает его собственная вовлеченность в достижение коллективных целей, готовность идти на риск. Харизматик подчеркивает символический характер деятельности, благодаря чему вклад сотрудников получает

внутреннюю мотивацию.

Подход с позиции НЛП, тоже можно отнести к харизматическим теориям. Модель лидерства, разработанная *Робертом Дилтсом (Robert Dilts)*, можно представить следующим образом:

- Лидер формирует видение, ставит цели, задачи. Лидер должен не только осознавать это видение для себя, но и уметь мотивировать людей на достижение целей.

- Лидер всегда находится в поле системы: окружении и информации. Умение управлять этим полем и объективно соизмерять свои идеи, планы, мысли с окружающей реальностью. Умение выделять из непрерывного потока информации нужные сведения, распознавать полезные сигналы и трансформировать их в цели.

- Чтобы притягивать к себе людей, лидер должен обладать харизмой.

- Лидер должен транслировать вдохновляющие убеждения и идеи.

В своей книге «Альфа-лидерство» Роберт Дилтс выделяет четыре важных лидерских навыка:

- **Видение.** Лидер должен уметь предвидеть будущее и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперёд к цели.

- **Мотивация.** Лидер должен уметь стимулировать себя и свою команду.

- **Распознавание слабых сигналов (чувствитель-**



**ность).** Лидер должен быть внимателен к изменениям, происходящим во внешнем мире, в его команде.

– **Гибкость в поведении.** Лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и обладать разными стратегиями поведения.

Рост лидера может проходить в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства:

– **Внутреннее лидерство.** Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

– **Ситуативное или контекстуальное лидерство (микролидерство).** Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте.

– **Командное или тактическое лидерство (макролидерство).** Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.

– **Системное или стратегическое лидерство (металидерство).** Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и пер-

## 5.10. Атрибутивная теория

Атрибутивные теории рассматривают харизму как продукт восприятия последователей, а не как характеристику, присущую лидеру. Так, *Р. Лордом (R. Lord)* с сотрудниками было показано, что люди действительно формируют некие обобщенные представления о лидерстве, которые используют для оценки лидерского потенциала незнакомцев. Эти представления получили названия прототипов лидерства.

Теория *Конгера и Канунго (Conger and Kanungo)* основывается на предположении, что последователи приписывают лидеру харизматические характеристики исходя из своего восприятия его поведения. Авторы выделяют черты, увеличивающие вероятность приписывания харизматических характеристик<sup>87</sup>: уверенность в себе; выраженные управленческие навыки; когнитивные способности; социальная чувствительность и эмпатия.

*Джей Конгер (Jay Conger)* предложил четырехэтапную модель харизматического лидерства: оценка среды и формулировка видения; сообщение видения, при помощи мотивирующих и убедительных аргументов; создание доверия и при-

---

<sup>86</sup> <http://vestniknlp.ru/index.php?sid=250&did=891>

<sup>87</sup> J.A. Conger and R.M. Kanungo (eds.). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organisational Effectiveness. – San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

верженности через личный риск, нетрадиционные компетенции и самопожертвование; достижение видения.

\*\*\*

Теорию харизматического лидерства на данный момент нельзя оценивать однозначно. Многие считают теорию слишком описательной, не раскрывающей психологические механизмы формирования харизмы. Более того, первоначальные концепции харизмы, такие как концепции Вебера и религиозная концепция, вообще выводят понятие харизмы за рамки науки, так как трактуют ее, как что-то сверхъестественное, не поддающееся объяснению. Попытки же описать харизму превращаются в простое перечисление личностных качеств и способностей лидера, что приводит нас не к пониманию самой харизмы, а к теории черт, которая предшествовала концепциям харизматического лидерства.

Большое внимание в этой группе концепций уделяется понятиям «видение», «миссия», которые лидер доносит до последователей с помощью определенного поведения, что также смещает акцент внимания с личности лидера и его уникальности на его поведение.

Много споров идет и по поводу ценностной окраски харизматического лидерства, его конструктивной или же деструктивной роли, что представляется довольно странным. Конечно, если мы говорим именно о формировании хариз-

мы у политических и организационных лидеров, то тогда действительно необходимо опасаться негативных последствий. Однако, если мы пытаемся исследовать феномен харизмы, как таковой, нам необходимо отказаться от ценностной его оценки.

Интересно и то, что многие исследователи харизмы, говорят о кризисе, как о необходимом условии проявления данного качества. В этом случае они опять же обращаются не к личности и ее качествам, а к ситуации, в которой лидерство может проявиться, как таковое. В итоге не харизма определяет проявит ли себя человек лидером в данной ситуации, а ситуация определяет необходимые качества для лидера.

С этой же проблемой сталкиваются и функциональные трактовки харизмы, но их польза состоит в конкретном указании на зависимость харизмы от социального контекста. Получается, что харизма не является, каким-то стабильным качеством, харизма – это скорее характеристики личности наиболее подходящие к данной ситуации в данную минуту.

Некоторые плюралистические концепции указывают на важность обрядов, символов и пр. в формировании харизмы, т.е. говорят даже не о поведении, а о внешней атрибутике.

Наконец, более поздние теории смещаются к понимаю харизмы, как такого качества личности, которое можно сформировать намерено, в оппозицию теориям, которые рассматривают харизму как уникальный небесный дар. Здесь во-

прос намного более сложен, ведь, прежде чем сформировать какое-то качество, надо понять, что это качество под собой подразумевает. И любой теоретик, понимающий харизму как дар небес, может возразить тренеру харизматического лидерства, указывая на то, что тот обучает людей отдельным навыкам, но харизмой они не являются.

Выходит, что харизма превращается в лишний и ненужный термин, который не способен описать то, что он предназначен описывать. Проблемой становится и его соотношение с термином «лидерство», непонятно можно ли олицетворить лидера и харизматика, можно ли понимать лидерство и харизму, как идентичные явления, и даже при уточнении, что лидерство является процессом, а харизма выступает как качество, вряд ли можно говорить, что в остальном они не различны.

Наиболее оптимальным представляется понимание харизмы как способности вести за собой людей, а лидерства как самого процесса ведения. Но, к сожалению, и такое определение не вносит ясности, так как мы часто можем называть харизматичными тех людей, за которыми никогда бы не пошли. Эти люди могут нам просто нравится, вызывать уважение, удивлять нас своим образом, но при этом не вызывать желания идти за ними.

В итоге, можно предположить, что харизма является своего рода собирательным качеством, т.е. она предполагает под собой каждый раз новый набор характеристик, который наи-

более оптимально подходит к данной, конкретной ситуации. Например, в случае кризиса в организации, лидером может стать человек, который знает конкретную методику по выходу из кризиса и готов ее внедрить. Однако, специфичными могут быть не только знания, но и модель поведения: в одной группе данный человек будет принят как лидер, в другой не будет. Конечно, специфичные качества, знания и навыки лидера будут дополняться и общими качествами, присущими любому лидеру, такими как ораторское мастерство, уверенность в своей цели и миссии и пр. В совокупности специфические и общие качества, которые правильно применяются в конкретной ситуации и можно будет назвать харизмой.

## Глава 6. Трансформационное лидерство

После работы Вебера продолжались исследования понятия харизмы. Появлялись в том числе экзотические религиозные концепции харизмы<sup>88</sup>. Проводились исследования негативных последствий и невротических механизмов использования харизмы<sup>89</sup>. Происходило и философское осмысление понятия харизмы и личности харизматического лидера. Наконец, многие социологи пытались определить значение харизмы в жизни общества, и важность социальных перемен, которые за собой несет харизматический лидер<sup>90</sup>. Однако, все это время харизма оставалась абстрактным понятием, связанным с чем-то сверхъестественным и не поддавалась четкому научному обоснованию.

Новая эпоха началась с Жана Блонделя (Jean Blondel), который раскритиковал Вебера за религиозную интерпретацию харизмы и с появлением концепции сфабрикованной

---

<sup>88</sup> Трунов Д. Г. Психологические механизмы воздействия религиозной проповеди // Религия в изменяющейся России. Тезисы докладов Российской научно-практической конференции (22—23 мая 2002 г.). – Т. 1. – Пермь, 2002. – с. 107—110

<sup>89</sup> Фромм Э. Бегство от свободы. – М.: Прогресс, 1989. – с. 271

<sup>90</sup> Friedland W. For a sociological concept of charisma // Social forces. 1964. Vol. 43. №112.; George J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence [Text] / J. M. George // Human Relations. – 2000. – V. 53. – P. 1027—1055.

харизмы<sup>91</sup>, рассматривающая данное качество, как простой образ в глазах воспринимающих субъектов, нежели реальное личностное качество, наполненное мистическим содержанием. Многие авторы заговорили о том, что харизму можно развить с помощью тренинга, а также стали применять учение о харизме в средствах массовой информации.

Таким образом, харизма перешла в разряд феноменов, которым возможно дать объективное описание, путем анализа поведения и личностных качеств харизматиков, на что и направлена текущая деятельность современных представителей данного направления.

Таким образом, теория харизматического лидерства переродилась в теорию трансформационного лидерства.

Хотя теория харизматического лидерства существует и на сегодняшний день и является отдельным ответвлением от теории лидерства в целом, основное положение в рамках данного направления занимает именно трансформационная теория.

## **– Теория трансформационного лидерства**

Впервые термин «трансформационное лидерство» был введен Дж. В. Доунтоном (J.V. Downton, 1973). Однако, свою

---

<sup>91</sup> Glassman R. Legitimacy and manufactured charisma // Social research. 1975. Vol. 42. №4.



разработку данное понятие получило уже у Джеймса МакГрегора Бернса (James MacGregor Burns), в его книге «Лидерство» 1978 года. Изначально он применял данный термин в исследованиях политического лидерства, однако сейчас концепция трансформационного лидерства наиболее широко используется и в организационной психологии.

По Дж. М. Бернсу, трансформационное лидерство – это не какой-то набор определенных личностных качеств, но процесс, в котором лидер и последователь, взаимодействуя определенным образом поднимают друг друга на более высокий уровень мотивации и личностного/нравственного развития. Для этого лидеры обращаются к высшим идеалам и ценностям людей, а также сами принимают и реализуют эти ценности на практике.

Дж. М. Бернс, по сути стал первым, кто указал на то что настоящее лидерство не только порождает изменения во внешней среде и позволяет достигать тех или иных целей, но и меняет личность людей, вовлеченных в данный процесс. Он также заявил, что трансформационное лидерство имеет целью высшие потребности человека (в соответствии с иерархией потребностей Абрахама Маслоу).

Бернард Басс (Bernard Bass), последователь Бернса, исследовал лидерство в контексте того, как трансформационный лидер влияет на последователей. Он определил три способа такого влияния.

– Увеличение осознания последователей важности и цен-

ности задачи.

– Фокусировка внимания последователей на целях группы и организации, нежели на собственных интересах.

– Активация потребностей высшего уровня.

В отличие от Дж. М. Бернса, рассматривавшего высшие ценности в неразрывной связи с личностью лидера, Б. Басс воспринимал такое положение вещей, как нечто аморальное, таким образом, поднимая вопрос этики в лидерстве.

Трансформационное лидерство включает в себя четыре основных компонента<sup>92</sup>:

– **Харизма и идеализированное влияние**. Это степень привлекательности поведения лидера для последователей, в соответствии с которой они идентифицируют себя с ним. Харизматический лидер демонстрирует уверенность использует определенные позы и жесты и тем самым апеллирует к эмоциональному уровню восприятия. Реализация такого поведения возможна, если у самого лидера имеется определенный набор ценностей и идеалов, которому он следует, что и демонстрирует в каждом своем действии. Такое поведение создает модель для последователей, которой, при наличии должного уровня доверия, они и будут следовать.

– **Вдохновляющая мотивация**. Эта степень, в которой лидер доносит до последователей свое видение, таким об-

---

<sup>92</sup> Avolio B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond [Text] / B. J. Avolio, B. M. Bass // Emerging leadership vistas. – Lexington Books, 1988. – P. 29—50.

разом, чтобы оно вдохновляло последних. Лидеры в своем видении бросают вызов последователям, устанавливая более высокие стандарты поведения, доносят значение задачи и оптимистические ожидания по поводу ее выполнения. Особую важность здесь имеет сильное чувственное восприятие цели последователями, а отсюда и коммуникативные навыки лидера, позволяющие ему донести свою мысль.

– **Интеллектуальная стимуляция.** Лидер поощряет сотрудников использовать свое воображение, думать самостоятельно, искать новые творческие пути решения привычных задач. С помощью видения он доносит до последователей общую картинку и рамку в которой каждый отдельный индивид будет осуществлять свою деятельность.

– **Индивидуальный подход.** Это степень, в которой лидер прислушивается к нуждам, потребностям и ценностям каждого отдельного индивида. Лидер также отмечает и награждает вклад каждого индивида в общее дело. Это в свою очередь позволяет не только воспитать новое поколение лидеров, но и удовлетворить высшие потребности членов группы.

В соответствии с концепцией трансформационного лидерства поведению лидера присущи различные эмоции и чувства. В частности, для процесса вдохновляющей мотивации характерными являются энтузиазм, оптимизм и волнение; для идеализированного влияния – решительность, уверенность и гордость; для интеллектуальной стимуляции –

неприязнь, вызов и гнев; для индивидуального подхода – сочувствие, забота и любовь<sup>93</sup>. Трансформационные лидеры могут использовать как положительные, так и отрицательные эмоции для оказания влияния на последователей, чтобы преодолеть их личные интересы и побудить работать на благо группы. Очевидно, что в ответ на эмоции трансформационных лидеров последователи будут реагировать также эмоционально. По результатам исследований трансформационные лидеры выражают больше положительных эмоций, чем не-трансформационные<sup>94</sup>.

В трансформационном лидерстве большое внимание отводится осознанности. Осознанность должна касаться чувств, действий и мыслей лидера с одной стороны, и с другой стороны реакции последователей на поведении лидера. С ростом осознанности растет и мотивация лидера, а также его возможности влиять на других. Связано это с тем, что с ростом осознанности приходит и более ясное восприятие: лидер, осознавая свои потребности и потребности других, может отбирать те способы действия, которые напря-

---

<sup>93</sup> Connelly S. A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership [Text] / S. Connelly, B. Gaddis, W. Helton-Fauth // Transformational and charismatic leadership, 2: The road ahead. – St. Louis, MO: Elsevier, 2002. – P. 244—259.

<sup>94</sup> Ashkanasy, B. Tse // Emotions in the workplace: Theory, research and practice. – Westport, CT: Quorum, 2000. – P. 221—235.; 8. George J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence [Text] / J. M. George // Human Relations. – 2000. – V. 53. – P. 1027—1055.

мую приведут к удовлетворению данных потребностей. Такой подход позволяет отойти от конкуренции за место лидера, и наоборот интегрировать потребности группы в единое целое тем самым и сплотив саму группу, заразив людей той или иной идеей.

На вопрос о характеристиках лидера, обычно приводят следующий набор, основанный на компонентах трансформационного лидерства:

- Лидер должен быть сам вдохновлен своей идеей и демонстрировать это.
- Лидер должен находится в связи с собой, миром и людьми, которые его окружают.
- Лидер должен иметь видение и доносить его со страстью и эмоциями, что позволит обойти логику человека и заговорить напрямую с его «сердцем».
- Лидер должен уделять внимание каждому в отдельности, стараться понять его потребности и удовлетворить их.
- Лидер должен быть открыт новому опыту и идеям.

Поведение трансформационного лидера выглядит следующим образом:

- Развивает видение будущего и делиться им с людьми.
- Ищет способ получить максимальный результат за счет использования особенностей последователей и команды.
- Проявляет заботу и уважение к другим.
- Постоянно инвестирует в свое развитие и развитие последователей.

- Развивает культуру сотрудничества нежели конкуренции и контроля.
- Дает возможность другим демонстрировать лидерство.
- Строит доверительные связи с подчиненными.
- Концентрируется на терминальных (высших) ценностях.
- Указывают на то что важно, правильно, прекрасно.
- Выбирает вариант, при котором достигается наибольшее благо для наибольшего числа людей.
- Добивается соответствия между личными ценностями и ценностями последователей.

Часто выделяются и другие качества лидера, однако уже здесь видно, что данные рекомендации довольно абстрактны.

Так как, трансформационное лидерство является прежде всего научным подходом, были разработаны различные методы оценки лидерских качеств. Среди них стоит отметить: мультифакторный лидерский опросник (Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ)); Поведенческая оценка трансформационного лидерства (Transformational Leadership Behaviour Inventory (TLI) – Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990)); Лидерская оценка (Leader Assessment Inventory (LAI) – Warner Burke (1994)); опросник трансформационного лидерства (Transformational Leadership Questionnaire (TLQ) – Alimo-Metcalf and Alban-Metcalf (2001)); глобальная шкала

трансформационного лидерства (Global Transformational Leadership scale (GTL) – Carless, Wearing and Mann) и др.

## **– Механизмы трансформационного лидерства**

В данном параграфе мы постараемся изложить психологические и отчасти физиологические механизмы трансформационного и харизматического лидерства. Для этого мы будем рассматривать процесс трансформационного лидерства с двух сторон: со стороны взаимодействия лидера и последователя, т.е. приведем механизмы, которые позволяют влиять на последователей тем или иным образом; со стороны лидера, т.е. определим какие механизмы и процесс позволяют индивиду становиться лидером.

## **– Механизмы влияния лидера на последователей**

Существенную роль в трансформационном лидерстве играют эмоции. Убедительное выражение положительных эмоций лидерами в процессе общения способствует передаче информации о высокой вероятности достижения цели<sup>95</sup> и по-

---

<sup>95</sup> Damen F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance [Text] / F. Damen, D. Van Knippenberg, B. Van Knippenberg // Journal of Applied Social Psychology. – 2008. – V. 38. – P.

вышению уверенности последователей в достижении ожидаемых показателей<sup>96</sup>. Уверенность в себе может также влиять на психологическую готовность последователей, которая характеризует имеющиеся физические, эмоциональные и психологические ресурсы, необходимые для выполнения работы<sup>97</sup>.

Последователи положительно реагируют на положительные эмоции лидеров, наблюдаются повышение симпатии к лидеру и высокий уровень восприятия эффективности руководства<sup>98</sup>. Влиянием эмоций трансформационных лиде-

---

868—902.; 6.Diefendorff J. M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers [Text] / J. M. Diefendorff, A. S. Gabriel, G. A. Leung // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. – 2010. – P. 227—267.

<sup>96</sup> Van Kleef G. A. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation [Text] / G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, F. Damen // Academy of Management Journal. – 2009. – V. 52. – P. 562—580.; 19.Zhu W. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower [Text] / W. Zhu, B. J. Avolio, F. O. Walumbra // Group & Organization Management. – 2009. – V. 34. – P. 590—619.

<sup>97</sup> Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Text] / W. A. Kahn // Academy of Management Journal. – 1990. – V. 33. – P. 692—724.; 13.Rich B. L. Job engagement: Antecedents and effects on job performance [Text] / B. L. Rich, J. A. LePine, E. R. Crawford // Academy of Management Journal. – 2010. – V. 53. – P. 617—635.

<sup>98</sup> Avolio B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond [Text] / B. J. Avolio, B. M. Bass // Emerging leadership vistas. – Lexington Books, 1988. – P. 29—50.; 3.Brotheridge C. M. A review of emotional labour and its nomological network: practical and research implications [Text] / C. M. Brotheridge // Ergonomia IJE&HF. – 2006. – V. 28. – P. 295—309.; 6.



ров на эмоции и аффективные реакции последователей можно объяснить эмоциональным заражением<sup>99</sup> и возбуждением<sup>100</sup>.

Последователи трансформационных лидеров, как правило, испытывают также больше положительных эмоций, скорее всего, посредством эмоционального заражения при восприятии эмоционального состояния на подсознательном уровне<sup>101</sup>. В частности, когда при демонстрации индивиду-

---

Diefendorff J. M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers [Text] / J. M. Diefendorff, A. S. Gabriel, G. A. Leung // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. – 2010. – P. 227—267.

<sup>99</sup> Diefendorff J. M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers [Text] / J. M. Diefendorff, A. S. Gabriel, G. A. Leung // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. – 2010. – P. 227—267.; Schaufeli W. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [Text] / W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzatlez-Romat, A. B. Bakker // Journal of Happiness Studies. – 2002. – V. 3. – P. 71—92.; Zhu W. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower [Text] / W. Zhu, B. J. Avolio, F. O. Walumbra // Group & Organization Management. – 2009. – V. 34. – P. 590—619.

<sup>100</sup> Newcombe M. J., Ashkanasy, N. M. The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study [Text] / M. J. Newcombe, N. M. Ashkanasy // Leadership Quarterly. – 2002. – V. 13. – P. 601—614.; Zhu W. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower [Text] / W. Zhu, B. J. Avolio, F. O. Walumbra // Group & Organization Management. – 2009. – V. 34. – P. 590—619.

<sup>101</sup> Avolio B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond [Text] / B. J. Avolio, B. M. Bass // Emerging leadership vistas. – Lexington Books, 1988. – P. 29—50.; Diefendorff J. M. Organizational-level influence on employee emotional displays with customers [Text] / J. M. Diefendorff, A. S. Gabriel, G. A. Leung // Paper presented the SIOP, Atlanta, GA. – 2010. – P. 227—267.;

ального подхода к последователям трансформационные лидеры выражают сопереживание и заботу, их последователи отмечают высокий уровень психологической безопасности и эмоциональную привязанность к своим трансформационным лидерам<sup>102</sup>.

Отсюда вводятся два возможных стиля поведения лидера.

1. Резонирующий, когда два человека (или группа людей) настроены на одну эмоциональную волну, т.е. чувствуют синхронно.

2. Диссонирующий, когда два человека или группа людей чувствуют себя постоянно неудобно.

Упоминания о процессах психического заражения мы находим уже в трудах великих социологов Густава Лебона и Габриэля Тарда. Первый из которых предопределял все социальные процессы эффектом психического заражения, а второй теорией подражания.

Жан Габриэль Тард назвал свою теорию интерментальной психологией. Она основывалась на прямой передаче информации от сознания одного человека другому. Среди основных социальных процессов он выделял подражание. Теорией подражания он объяснял все виды межличностных и кол-

---

Newcombe M. J., Ashkanasy, N. M. The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study [Text] / M. J. Newcombe, N. M. Ashkanasy // *Leadership Quarterly*. – 2002. – V. 13. – P. 601—614.

<sup>102</sup> Avolio B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond [Text] / B. J. Avolio, B. M. Bass // *Emerging leadership vistas*. – Lexington Books, 1988. – P. 29—50.

лективных взаимодействий. т.е. все многообразие социальных взаимодействий укладывалось в схему действий по типу «учитель-ученик».

Групповое поведение Тард трактовал как гипнотизацию множества людей, основанную на имитации, а само это поведение – как одну из форм сомнамбулизма.

Густав Лебон имел идеи схожие с идеями Ж. Г. Тарда. Он создал типологию лидеров по ряду оснований.

– По временному характеру влияния: кратковременные энергичные лидеры и лидеры способные к сильному, длительному и стойкому влиянию.

– По средствам воздействия использующие: утверждение (краткое изречение без доказательств и рассуждений), повторение (часто одно и тоже утверждение) и заражение (одно из проявлений – подражание).

– По «типу» обаяния: приобретенное (связанное с именем, богатством, репутацией, титулом, одеждой), личное (магическое очарование, свойственное многим вожакам типа Будды, Магомета, Жанны Д'Арк, Наполеона) и связанное с успехом<sup>103</sup>.

Он изучал толпу и утверждал, что в ней формируется особый коллективный разум, что происходит за счет трех механизмов: анонимности, заражения и внушаемости. Особый интерес для нас представляют два последних: заражение

---

<sup>103</sup> Бендас Т. В. Психология лидерства: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с. С. 51

и внушаемость.

Под заражением он понимал распространение психических состояний одних людей на других. Под внушаемостью — некритическое восприятие тех или иных действий. Таким образом, формирование толпы и другие социальные процессы объяснялись гипнотизацией индивидов. Множество авторов, позже развивали взгляды Ж. Г. Тарда и Г. Лебона, опираясь на идею гипнотизации.

Следует отметить, что оба автора рассматривали явления толпы и гипнотизации людей, скорее, как негативные явления. Что снова ставит перед нами вопрос этики лидерства.

Конечно с момента написания основных работ данных авторов прошло уже достаточно много времени, и в частности их идеи уже опровергнуты. Да и сами положения, которые выводили Ж. Г. Тард и Г. Лебон имеют скорее описательных характер, нежели базируются на эмпирических данных. Однако, работы их неверны лишь в частности, оставаясь верными в общем.

Процесс гипнотизации получил свое материальное обоснование в трудах российских авторов, таких как И. П. Павлов, В. М. Бехтерев, К. И. Платонов, А. А. Ухтомский и др. Гипноз в их работах стал пониматься, как создание устойчивого очага возбуждения в головном мозге (доминанты), на фоне общего торможения. Тормозное состояние подразумевает, с одной стороны переходное состояние между сном и бодрствованием, а, с другой, отсутствие критического фак-

тора, т.е. человек в состоянии гипноза не оценивает критически информацию, которая исходит от гипнотизера (если конечно она не затрагивает его базовые интересы). Таким образом, внушение, которое удовлетворяет потребностям индивида обычно принимается и поддерживается. Если внушение не удовлетворяет его потребностям, это выбивает индивида из состояния гипноза.

С другой стороны, родоначальник всего современного направления гипноза И. Бернгейм, утверждал, что для реализации внушения нет необходимости погружать человека в описанное состояние, однако углубление состояния гипноза сделает то или иное внушение более эффективным и приемлемым для клиента.

Теперь посмотрим, какова функция состояния, обсуждению которого мы посвятили столько места, и узнаем каким образом данное состояние связано с трансформационным лидерством.

Данное состояние состоит в соотношении процессов возбуждения и торможения в коре и подкорковой зоне. Первая отвечает за логическое мышление, вторая за наши эмоции. Задача активизации состояния гипноза состоит в том, чтобы отключить критику и логическое мышление. Для этого человека действительно можно погрузить в полудрему, но можно воспользоваться и другими способами, например, возбудить в нем то или иное эмоциональное состояние. Как известно, объем нашего сознания/внимания ограничен и эмо-

ции также забирают себе часть этого объема. Чем больше объема сознания уходит на посторонние объекты и процессы, тем меньше остается на критику и внушение принимается.

Можем проиллюстрировать это на примере. Предположим, пациент только что отдал результаты анализов своему врачу и ждет от него своего диагноза. Данный диагноз имеет для него роковое значение, т.е. можно представить в каком состоянии находится пациент – следующие несколько слов врача, могут определить его судьбу. Врач говорит, что все хорошо, пациент успокаивается и спокойно возвращается домой. Это и было внушением. Ведь пациент ни на секунду не усомнился в том, что сказал врач. Да и глупо было бы не доверять в данной ситуации. Однако, внушение остается внушением. Причем пациента не надо было усыплять или производить с ним другие операции. Достаточно просто быть лицом, о котором у пациента составлено мнение как об эксперте. Самое удивительное и то, что если врач огласил неблагоприятный диагноз и при этом ошибся, то у пациента могли бы возникнуть симптомы, которых не было ранее, что также является особенностью внушения и базируется на определенных физиологических механизмах, которые мы здесь рассматривать не будем. Стоит лишь сказать, что в голове человека в момент оглашения диагноза поселяется идея, создается доминанта, которая притягивает к себе все размышления, действия и эмоции пациента, что и при-

водит к реализации данной идеи.

Таким образом, для внушения было достаточно простого доверия, веры в экспертность другого человека и сильного эмоционального возбуждения.

Теперь читателю будет достаточно ясно, каким образом трансформационное лидерство, где основной упор сделан на построение доверительных отношений, создания видения (доминанты), харизму лидера, связано с процессами гипноза. Что, однако, нельзя оценивать с моральных точек зрения, так как процессы внушения действуют везде в повседневной жизни людей, хотя конечно сама деятельность людей имеющих подобную власть, должна поддаваться контролю, хотя бы со стороны самих этих людей.

Другой концепцией, объясняющей воздействие трансформационного лидера на последователей, является теория социального научения основным представителем которой является Альберт Бандура. Теория социального научения гласит, что организм может обучаться не только посредством классического или оперантного обуславливание, но и путем обычного подражания. Физиологически подражание предопределено существованием зеркальных нейронов, которые реализуют функцию распознавания и понимания поведения других людей. Причем, в соответствии с концепцией А. Бандуры, индивиду не обязательно получать какое-то подкрепление или награду за подражательное действие, наоборот, выполнение такого действия может само по себе служить

подкреплением и в дальнейшем выполняться автоматически. Отсюда такая важность демонстрации личного примера в трансформационном лидерстве.

Процессы подражания и внушения довольно схожи, по сути модель поведения, предоставляемая другим человеком сама по себе, служит внушением. Поэтому и качества модели совпадают в обоих случаях – модель должна быть яркой, необычной, привлекательной, демонстрировать значимое поведение. Данные качества приводит сам А. Бандура.

## **– Механизмы развития лидерских качеств**

Теперь перейдем с вами к изучению самой лидерской фигуры. Большое внимание в трансформационном лидерстве отдается осознанности. Лидер должен включать в сферу осознания свои эмоции, потребности, мотивы, мысли, поведение, и такие же качества присущие последователям. Лидер должен формулировать видение на основе своих потребностей и потребностей других людей.

Таким образом, от лидера требуется четкая осведомленность о своих психических процессах, а в особенности об эмоциональном состоянии (ведь, именно через эмоции проявляются и наши потребности). Наиболее четко описывает в этом ключе фигуру лидера теория эмоционального интеллекта Джона Мейера (John Mayer) и Питера Сэлоуэя,



(Peter Solovey), в последствии развития Дениэлом Гоулменом (Goleman Daniel).

Концепция эмоционального интеллекта основывается на наличии в человеческом мозге отделов называемыми в совокупности эмоциональным мозгом (лимбическая система). Эмоциональный мозг ответственен, как за проявление наших эмоций, так и за нашу память (за это отвечает отдел среднего мозга под названием «гиппокамп»). Таким образом, при запоминании гиппокамп связывает ту или иную сенсорную информацию с эмоциональным состоянием, и при последующем предъявлении схожей сенсорной информации запускается уже запечатленная эмоциональная реакция.

По мнению авторов теории, на данных процессах базируется, например, человеческая интуиция и так называемое явление плохого предчувствия. Индивид, попадая в новую ситуацию может оценить ее как вполне благоприятную с позиции логики, однако предчувствие говорит иное. Связано это с тем, что данная новая ситуация, напоминает схожую ситуацию в прошлом, которая привела к плохому исходу и теперь дает о себе знать, в то время как индивид может и не осознавать этой связи. Таким образом, развивая доверие к самому себе индивид развивает и интуицию. У него появляется возможность заранее избегать неблагоприятных ситуаций основываясь на интуитивном опыте.

Однако, эмоциональный интеллект это нечто другое

и нечто большее чем эмоциональный мозг, и скорее включает в себя целостную работу данного органа. Так, Дениэл Гоулман выделяет следующие составляющие эмоционального интеллекта: знания себя и своих эмоций; умение управлять собой и своими чувствами; умение понимать чувства и желания других людей; управлять чувствами и желаниями других людей.

Данные качества скорее указывают на необходимость использования целостной работы мозга и логическую ее часть даже в большей мере. Индивиду необходимо перевести свои телесные, эмоциональные и физиологические реакции, которые он обычно не замечает на сознательный уровень. Лидеры либо спонтанно испытывают эмоции, которые они демонстрируют своим последователям<sup>104</sup>, либо легко создают и демонстрируют соответствующие эмоции<sup>105</sup>. Иными словами, лидеры управляют своими чувствами и / или их выраже-

---

<sup>104</sup> Колот С. А. Эмоциональная выразительность как позитивный ресурс эмоциональной работы [Текст] / С. А. Колот // Наука и освіта. – 2009. – №6. – С. 20—26.; Avolio B. J., Bass, B. M. Transformational leadership, charisma and beyond [Text] / B. J. Avolio, B. M. Bass // Emerging leadership vistas. – Lexington Books, 1988. – P. 29—50.; Damen F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance [Text] / F. Damen, D. Van Knippenberg, B. Van Knippenberg // Journal of Applied Social Psychology. – 2008. – V. 38. – P. 868—902.

<sup>105</sup> Van Kleef G. A. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation [Text] / G. A. Van Kleef, A. C. Homan, B. Beersma, D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, F. Damen // Academy of Management Journal. – 2009. – V. 52. – P. 562—580.

нием, то есть выполняют эмоциональную работу<sup>106</sup>.

Лидеру также необходимо связать определенные внешние признаки, которые проявляют другие люди с конкретным эмоциональным состоянием. Сделать это конечно проще всего на основе своего опыта осознания.

Вопрос состоит в том, возможно ли вообще развить в себе описанные качества, и, если да, то насколько сложно это сделать и каков механизм.

Следует сказать, что на данный момент не существует единой методики непосредственного развития эмоционального интеллекта. Организуется достаточно большое количество различных тренингов, но как правило, они не подразумевают четкого обоснования связи применяемых упражнений с концепцией эмоционального интеллекта, в то время как сама концепция эмоционального интеллекта не подразумевает четкой связи с физиологическими процессами и эмоциональным мозгом. Однако, автор хотел бы отметить одно из направлений, которое бы могло удовлетворить цели развития эмоционального интеллекта – это гештальт-терапия.

Вся суть гештальт-терапии как раз и сводиться к осознанию своих эмоций и потребностей, с последующей их реализацией действиях. В процессе гештальт-терапии достига-

---

<sup>106</sup> Brotheridge C. M. A review of emotional labour and its nomological network: practical and research implications [Text] / C. M. Brotheridge / / *Ergonomia* IJE&HF. – 2006. – V. 28. – P. 295—309.; 10.Hochschild A. R. The managed heart: The commercialization of feeling [Text] / A. R. Hochschild // Berkeley: University of California Press, 2003. – 327 p.

ется состояние конгруэнтности – когда то, что мы говорим и делаем напрямую соответствует тому, что мы хотим и чувствуем. Конгруэнтность напрямую связана с понятиями поверхностного и глубинного действия в лидерстве.

Эмоции, которые лидер испытывает в реальности, могут отличаться от того, что он хочет продемонстрировать своим последователям<sup>107</sup>. В этом случае лидер подавляет эмоции, которые он испытывает, и имитирует эмоции, которые он считает уместными в данном контексте<sup>108</sup>. Например, лидер может демонстрировать энтузиазм, не испытывая его, либо изменить собственные внутренние чувства и «настроиться» на соответствующие эмоции<sup>109</sup>.

Поверхностное действие относится к процессу моделирования наблюдаемой эмоции, которую на самом деле лидер не испытывает, например, когда сталкивается с необходимостью подавлять отрицательные эмоции и «подделывать» положительные. По мнению А. Я. Чебыкина, поверхностное

---

<sup>107</sup> Newcombe M. J., Ashkanasy, N. M. The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study [Text] / M. J. Newcombe, N. M. Ashkanasy // *Leadership Quarterly*. – 2002. – V. 13. – P. 601—614.

<sup>108</sup> Hochschild A. R. The managed heart: The commercialization of feeling [Text] / A. R. Hochschild // Berkeley: University of California Press, 2003. – 327 p.

<sup>109</sup> Brotheridge C. M. A review of emotional labour and its nomological network: practical and research implications [Text] / C. M. Brotheridge // *Ergonomia* IJE&HF. – 2006. – V. 28. – P. 295—309.; Connelly S. A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership [Text] / S. Connelly, B. Gaddis, W. Helton-Fauth // *Transformational and charismatic leadership, 2: The road ahead*. – St. Louis, MO: Elsevier, 2002. – P. 244—259.

действие обычно ассоциируется у работников с нежелательными результатами работы. Оно чаще всего отрицательно связано с заданием, которое выполняют «поверхностные работники», возможно, потому, что у «поверхностных акторов» имеется несколько когнитивных ресурсов для решения поставленной перед ними задачи. В соответствии с теорией сохранения ресурсов (S. E. Hobfoll, 1989) в процессе обслуживания поверхностное действие расходует ценные когнитивные ресурсы на постоянные самомониторинг и самокоррекцию.

Глубокое действие, напротив, связано с желаемыми результатами работы, например, положительно связано с выполнением заданий. Причиной этому может служить положительная реакция клиентов на обслуживание сотрудником, который придерживается такой формы эмоциональной работы как глубокое действие. Это позволяет ему в процессе обслуживания с помощью глубокого действия генерировать больше когнитивных ресурсов, чем потреблять<sup>110</sup>. Положительная связь процесса глубокого действия с удовлетворенностью работой отмечается у «актеров глубокого действия», которые чувствуют себя аутентично на работе, что способствует получению «приятного» опыта работы<sup>111</sup>.

---

<sup>110</sup> Brotheridge C. M. A review of emotional labour and its nomological network: practical and research implications [Text] / C. M. Brotheridge / / *Ergonomia* IJE&HF. – 2006. – V. 28. – P. 295—309.

<sup>111</sup> Damen F. Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower Performance [Text] / F. Damen, D. Van Knippenberg,

Проще говоря, при поверхностном (неконгруэнтном действии), крайне много психической, а иногда и физической энергии уходит на внутреннюю борьбу между истинными эмоциями и эмоциями демонстрируемыми. При глубинным (конгруэнтном) действие, наоборот, эмоции сами служат источником энергии, которая направляется в единое русло.

Конечно, достигается такое состояние не сразу, гештальт-терапия входит в разряд долгосрочных типов психотерапии, поэтому и такое упражнение может длиться годы. Однако, и мы сейчас говорим о людях невротичных, для которых понимание своих эмоций и эмоций других изначально тяжелая задача. Для людей полностью здоровых, таких проблем быть не должно (возможно отсюда и пошел взгляд на то, что лидерами могут стать только отдельные личности и только с рождения).

Рассматривая механизм развития осознанности в гештальт-терапии, стоит отметить основные моменты. Понимание своих чувств достигается за счет постоянной ассоциации своих телесных ощущений, эмоциональных состояний и когнитивного осмысления. Делается это с помощью различных вариаций вопроса «Что ты чувствуешь?»/«Какие ощущения у тебя в теле, когда ты говоришь это?». Постепенно человек научается распознавать более тонкие оттенки своих эмоций. Он учиться называть свои эмоции и тем са-

мым дифференцировать их. Наконец он учиться понимать текущую эмоцию как таковую, за счет ассоциации слова и телесных ощущений.

Данная концепция базируется на том, что и сам человек учиться распознавать и понимать свои эмоции в процессе онтогенеза за счет обозначения тех или иных телесных ощущений, названием той или иной эмоции.

Определив эмоцию и потребность, индивида учат определять объект, на который данная потребность направлена, т.е. по сути формировать видение. В конце, концов с человеком работают над реализацией эмоции (например, его могут попросить прямо в ситуации консультации проявить свой гнев). Однако, индивид не только проявляет свою эмоцию, он учиться реализовывать ее наиболее эффективно (когда человек проявил свой гнев в полной мере, его могут спросить, о том, как бы он мог проявить свой гнев по-другому, более эффективно и более социально приемлемо). В завершении клиент интегрирует полученный в ходе сессии опыт и может переносить его в другие ситуации.

Таким образом, человек обычно разрозненный, становится более конгруэнтным и интегрированным. Если раньше, его слова могли не отражать его чувств, а его действия не соответствовали его потребностям, что в свою очередь оставляло отпечаток и на его внешних проявлениях, то теперь он может направить всю свою энергию на реализацию четко поставленной задачи. Его эмоции, чувства, действия

мысли, будут определяться его целью и наоборот.

На вопрос, о том, каким образом это должно повлиять на взаимодействие лидера и последователей ответить довольно просто. Будучи более конгруэнтным, индивид начинает и вести себя по-другому, а в частности более уверенно, что делает из него эффективную модель для подражания. Он не сомневается в своих целях и задачах. Он не боится давать отпор или поступать жестко там, где это нужно. А его интенсивное эмоциональное состояние передается путем заражения и его последователям.

Стоит безусловно отметить, что и в любом другом психотерапевтическом направлении развиваются такие качества как осознанность и рефлексия, однако, гештальт-терапии выступает как наиболее сфокусированная на этой задаче, а также включает в себя практически все аспекты развития эмоционального интеллекта. Собственно, отсюда и происходят конкретные различия в типах поведения различных лидеров.

\*\*\*

В данной главе была реализована попытка хотя бы частично раскрыть психологические и физиологические механизмы трансформационного лидерства, что поможет проведению дальнейших исследований в данной области, а также созданию методик развития лидерских качеств.



В главе мы касались и вопроса этики, заметив, что лидер может оказывать прямое влияние на подчиненных. Все же помимо теоретических построений мы базируемся и на философских посылах при реализации процессов лидерства. А в трансформационном лидерстве, эти посылки вполне соответствуют гуманистическим представлениям. Таким образом, если человек реализует свою власть в деструктивных целях, мы не можем сказать, что это и есть негативный эффект трансформационного лидерства, наоборот мы обязаны отрицать, что данный индивид имеет отношения к трансформационному стилю.

В заключении стоит отметить важный вклад трансформационного лидерства в теорию лидерства в целом. Это прежде всего перенос внимания с рациональных аспектов лидерства (по сути, руководства), на аспекты эмоциональные, а, следовательно, на самую сущность лидерства, которое в первую очередь связано с мотивацией людей.

## **Глава 7. Поведенческие теории лидерств**

В 1950-х гг. был создан поведенческий подход в изучении лидерства, который базируется на попытке преодолеть главный недостаток теорий лидерских черт – невозможность целенаправленного обучения лидерству. Если теория черт постулировала врожденный характер лидерских качеств, и, соответственно, уникальность самого лидера, то поведенческий подход, основанный на бихевиоризме, постулировал, что лидерство является простым набором поведенческих проявлений. А если мы заменяем личностные качества, т.е. характеристики, которые нельзя наблюдать непосредственно, на поведенческие проявления, которые являются объективно наблюдаемыми событиями, то ничто не мешает нам изучить тот или иной поведенческий акт и передать его в качестве навыка другому человеку. Так поведенческий подход доказывал, что лидерству можно обучить, а поведенческие проявления лидера, которым можно было обучать, были названы поведенческим или лидерским стилем. Причем исследователи, в рамках данного подхода, считали, что из всех видов и способов поведения лидеров можно отобрать самые лучшие и соответственно, смоделировать самый эффективный лидерский стиль.

## 7.1. Понятие лидерского стиля

Понимание стиля поведения, которое мы описали выше не является единственным. Напротив, существует большое количество взглядов на трактовку данного вопроса, в частности стиль лидерства может пониматься как:

- Комплекс систематически используемых методов принятия решения (И. П. Волков, А. Л. Журавлев, А. А. Русалинова и др.).
- Совокупность устойчивых методов и приемов воздействия на подчиненных, то есть стиль общения (Майкл Мескон (Michael Mescon)).
- Личностные качества руководителя, обуславливающие выбор тех или иных способов деятельности (Д. П. Кайдалов и Е. И. Сулименко; Д. М. Каунд (D. M. Sound)).
- Совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным (Дж. Перселл (J. Purcell)).
- Ориентация на производственные задачи, либо на отношения в коллективе (Ф. Фидлер (F. Fiedler)).
- Представления о человеческой природе как таковой (Д. МакГрегор (D. MacGregor)).

## **7.2. Обзор классических теорий в рамках поведенческого подхода к изучению лидерства**

Хотя идею лидерского стиля и можно было назвать грандиозной, так как она открывала большое количество возможностей и огромный простор для исследований, ведь, если подумать, ранее единственным способом добиться эффективного лидерства, был, либо отбор людей с помощью личностных тестов и отсеивание неспособных к лидерству, либо вообще пускание всего на самотек (лидер и сам себя проявит), то, с появлением данного подхода, появилась возможность воспитывать лидеров на нужных для того местах. Однако, с открытием новых возможностей открылись и новые фундаментальные проблемы, такие как создание критериев моделирования, а также выбор объекта моделирования, т.е. перед тем как моделировать лидерство, необходимо понять, что оно из себя представляет, какие из поведенческих проявлений данного субъекта являются лидерскими, а какие нет. В итоге, все свелось к моделированию рационального взаимодействия с подчинёнными и созданию теорий руководства, но не лидерства в социально-психологическом понимании этого слова.

Одно из самых ранних исследований стиля лидерства

провел Р. М. Стогдил (*R.M. Stogdill*)<sup>112</sup>, когда было обнаружено три стиля у лидеров-дошкольников:

- *инструментальный* (вовлекающий других в конструктивные игры);
- *социальный* (нацеленный на сотрудничество);
- *гангстерский* (лидер добивался личных целей с помощью силы и подчеркнутого неуважения к другим).

К. Левином, Р. Липпиттом и Р. Уайтом<sup>113</sup>, были исследованы либеральный, демократический и авторитарный стили руководства.

– *Авторитарный лидер* принимает все решения и не позволяет подчиненным влиять на этот процесс, для руководителя безразличны их потребности.

– *Демократичный лидер* консультируется с подчиненными при решении различных вопросов и позволяет им влиять на процесс принятия решений; при этом стиле поощряется инициатива, исходящая от подчинённых, а общение с ними происходит на равных.

– *Либеральный лидер* позволяет подчиненным иметь полную автономию, редко их контролируя, предоставляя им возможность принимать тактические решения; при таком подходе подчиненные устанавливают свои собственные цели

---

<sup>112</sup> Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research. – N.Y.: The Free Press, 1974

<sup>113</sup> Lewin Kurt; Lippitt Ronald; White Ralph. «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» // Journal of Social Psychology. 1939. pp. 271—301.

и работают над их достижением, в то время как руководитель не выходит из своего кабинета.

Следует отметить, что в последнее время либеральный стиль вообще не рассматривается как практическое указание к действию. Он, скорее, воспринимается как полный отказ руководителя от управления людьми.

Хотя этот эксперимент вовсе не был исследованием лидерства в организациях (выделенные стили были результатом наблюдений за детьми и их воспитателями), но намек на организационное лидерство привлек внимание многих исследователей организационной психологии, и теперь этот эксперимент считается классическим в данной отрасли.

Позже, многие исследователи разрабатывали проблему стилей руководства на основе классификации Левина.

Одним из таких исследователей был *Ренсис Лайкерт*. Вместе с коллегами из Мичиганского университета, он проводил исследования, в которых сравнивались группы с высокой производительностью и группы с низкой производительностью труда<sup>114</sup>. В результате исследований, они пришли к выводу, что разница в производительности вызвана стилем руководства. В соответствии с тем, концентрируется ли руководитель на работе или же на подчиненном, было выделено четыре лидерских стиля.

– *Эксплуататорско-авторитарный стиль (система 1)*. Отсутствует доверие к подчинённым. Мотивация основа-

---

<sup>114</sup> Likert R. New patterns of management. – New York: McGraw-Hill, 1961.

на на наказании, угрозах и случайных поощрениях. Поток информации направляется сверху вниз, а та информация, что приходит от подчинённых неточна и искажена. Решения принимаются без учета мнений подчиненных.

– *Благосклонно-авторитарный (система 2)*. Руководители поддерживают авторитарные отношения со своими подчиненными, но разрешают им ограниченно участвовать в принятии решений. Подчиненные посвящены в дела организации. Система поощрений более развита, лучше организован поток информации. А отношение руководителя к подчиненным скорее патерналистское нежели деспотичное. Возможно использование идей подчиненных.

– *Консультативно-демократический (система 3)*. Руководитель проявляет доверие к подчиненным. Общение происходит в двустороннем порядке. Стратегические решения принимаются наверху, но многие тактические решения могут приниматься подчиненными.

– *Стиль, основанный на участии (система 4)*. Все решения принимаются группой. Руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения с подчинёнными носят дружеский и доверительный характер. Руководители ориентированы на человека.

В ходе исследования, Р. Лайкерт опросил сотни менеджеров, не только пытаясь проверить свою модель, но и для того чтобы доказать, что самым эффективным стилем является стиль, основанный на участии.

*Миццик и Рейманн* утверждали в своей работе<sup>115</sup>, что в действительности существуют два измерения: степень, в которой подчиненным позволяет участвовать в принятии решения (авторитарно-демократическое измерение) и степень, в которой руководители указывают подчиненным, как выполнять работу (либерально-директивное измерение). Если эти измерения рассматривать независимо друг от друга, то мы можем описать лидеров как относящихся преимущественно к одному из четырех типов: *директивный автократ, либеральный автократ, директивный демократ, либеральный демократ*.

Еще одну классификацию, схожую с классификацией Левина, предложил *Дуглас Макгрегор (Douglas McGregor)* своих теориях X и Y<sup>116</sup>.

«Теория X» характеризуется существенной централизацией власти и контролем. Согласно ей: человек ленив, не любит работать; у него отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили. Соответственно, для мотивации подчиненного необходим авторитарный стиль управления, с использованием методов принуждения и угрозы.

«Теория Y» предполагает: делегирование полномочий; улучшение взаимоотношений в коллективе; учет мотивации

---

<sup>115</sup> Muczyk J.P., Reimann B.C. MBO as a Complement to Effective Leadership// The Academy of Management Executive. 1989. – No. 3, pp. 131—138.

<sup>116</sup> McGregor D. The Human Side of Enterprise. – N.Y.: McGraw-Hill, 1960.



исполнителей и их психологических потребностей; обогащение содержания работы. Она базируется на следующих предпосылках: труд – это естественный процесс для человека; человек стремится к ответственности и самоконтролю; он способен к творческим решениям. Соответственно, теория предполагает использование демократического стиля управления с упором на поощрение сотрудника и его инициативы.

В то время как Р. Лайкерт проводил свои исследования в университете Мичигана, Ральф Стогдилл возглавил исследования в государственном университете Огайо.

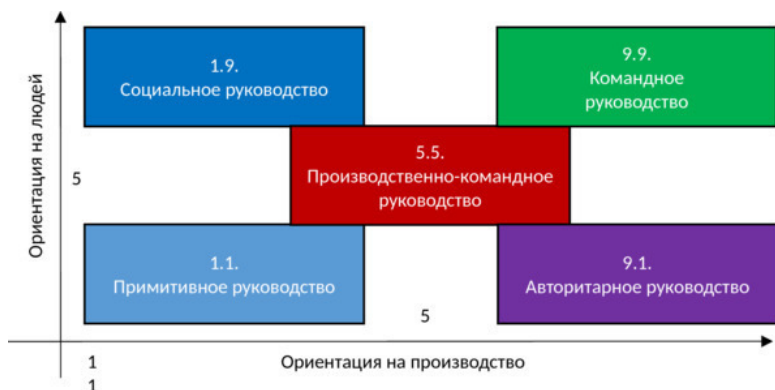
Именно там, начиная с 1945 г., группа ученых выявила ошибку в концепции разделения лидеров на тех, кто сосредоточен или на работе, или на человеке. Их главной находкой стало то, что люди могут сочетать и ориентацию на работу, и ориентацию на человека.

Они разработали систему, в которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным.

*Структура* подразумевает, что руководитель планирует и организует деятельность группы и взаимоотношения с ней. Сюда могут входить следующие типы поведения лидера: распределяет роли между подчиненными; расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; планирует и составляет графики работ; разрабатывает подходы к выполнению работ; передает свое беспокойство о выполнении задания.

Внимание к подчиненным подразумевает влияние на людей, путем апелляции к потребностям высшего уровня, выстраивания взаимоотношений на основе доверия и уважения. Здесь может проявляться такое поведение руководителя, как: участвует в двустороннем общении; допускает участие подчиненных в принятии решений; общается в доброжелательной манере; дает возможность подчиненным удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Свое развитие вышеописанный подход получил в модели Роберта Блейка (Robert Blake) и Джейн Моутон (Jane Mouton), под названием «Решетка лидерства»<sup>117</sup>. Они классифицировали стили лидерства по критерию заботы о человеке и заботы о производстве (рисунок 7.1.).



<sup>117</sup> Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. – К.: Наук. думка, 1992 – с.155—162.

## Рисунок 7.1. Решетка лидерства Блейка и Моутон.

Каждый из критериев представляет собой шкалу от 1 до 9. Стилль руководства определяется обоими критериями, т.е. пересечением двух значений на оси координат, поэтому и стили лидерства нумеруются в соответствии со значением, полученным на шкалах:

1.1. *Примитивное руководство*. От руководителя требуется минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Руководитель холодно относится как к подчиненным, так и к процессу производства. Он считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи эксперта. Такое ведение дел помогает избежать конфликтов, неурядиц, создает благоприятные условия для работы самого руководителя. Но, как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером.

1.9 *Социальное руководство*. Руководитель сосредоточивается на взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности производства. Особое внимание уделяется потребностям подчиненных. Такие управленцы видят основу успеха в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Подчиненные любят такого руководителя и готовы поддержать его в трудную минуту. Однако, излишняя доверчивость часто ведет к принятию лидером непродуманных решений, за счет чего страдает производство.

9.1 *Авторитарное руководство*. Руководитель направля-

ет все внимание на эффективность работы, при этом отказываясь от социальной деятельности, ведь она, по его мнению, является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Такой лидер считает, что качество решений не зависит от степени участия подчиненных. Положительными чертами стиля являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант и интеллект руководителя. Однако, такой управленец часто пытается держать слишком большую дистанцию с подчиненными, из-за чего пропадает взаимопонимание, а дисциплина устанавливается лишь на удовлетворительном уровне.

*5.5. Производственно-командное управление.* Здесь достигается приемлемое качество выполнения заданий, за счет баланса между эффективностью и взаимоотношениями в коллективе. Такой менеджер считает компромисс лучшим решением. Решения должны приниматься руководителем, но при участии подчиненных. Положительными чертами стиля являются: постоянство, заинтересованность в успехе различных начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, конкурентоспособность фирм с таким стилем иногда оставляет желать лучшего, как и некоторые стороны жизни коллектива.

*9.9. Командное лидерство.* За счет внимания к подчиненным и упора на эффективность, руководитель добивается приобщения подчиненных к целям организации, обеспечивая высокий моральный настрой и производительность.

Причем наилучшим способом увеличения производительности считается активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность работающих и учесть нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Авторы постулировали, что самым эффективным стилем было поведение руководителя в позиции 9.9 и считали, что профессиональная подготовка позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность работы.

### **7.3. Современные классификации стилей лидерства**

Среди современных подходов, можно назвать классификацию стилей лидерства *И. Ниномия* (*J. S. Ninomiya, 1988*), выделившего следующие модели поведения руководителя.

– *Патриарх*. Полностью контролирует все аспекты деятельности подчиненных, от которых требуется безоговорочная исполнительность. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений.

– *Птица страус*. Ориентируется на свой статус, стремится избежать конфликтов, боится различий во мнениях. Для руководителя характерен высокий уровень компетенции; вместе с тем он более подходит на роль ассистента, поскольку ему не хватает инициативы и гибкости.

– *Индивидуалист*. Стремится все сделать сам; подчиненные обычно лишены всякой инициативы, быстро теряют интерес к делу.

– *Педант*. Все желает знать в деталях, выступает против коллективного принятия решений, никому не доверяет.

– *Политик*. Не показывает, что имеет собственное мнение, хорошо чувствует атмосферу.

– *Посредник*. Знает людей, коммуникабелен, сторонник группового принятия решений и совместного творчества. Склонен к компромиссам, не способен проявить волю.

– *Прилежный бобер*. Сам готовит план деятельности для себя и других, успех деятельности оценивает по чисто формальным показателям. Не ориентирован на высокий результат. Главное для него – сам процесс работы.

*М. Джеймс (M. James)* разработал классификацию отрицательных типов лидеров:

– *Излишне критически настроенный руководитель*. Считает, что добиться результатов от подчиненных можно только постоянно выказывая недовольство. Избыточной критикой подрывается вера людей в свои возможности, нарушаются взаимоотношения, слабеет доверие и растет недовольство.

– *Излишне «патерналистски» настроенный руководитель*. Оберегает подчиненных от затруднений, подавляет развитие деловых качеств, снимая с них ответственность.

– *Непоследовательный руководитель*. Часто меняет свои

решения или, вопреки ранее высказанным требованиям, заставляет их отчитываться за такие результаты, достижение которых не предусматривалось.

– *Уклоняющийся от непосредственного руководства.* Стремится переложить полномочия и ответственность на подчиненных.

– *«Сверхорганизованный» руководитель.* Для него единственной ценностью является выполнение работы в соответствии с установленными стандартами. Все силы отдаются регламентированию работы, поэтому у руководителя не остается времени на ее реализацию. Стиль формирует у подчиненных безразличие к работе, хотя сами руководители относятся к ним дружелюбно и оказывают поддержку.

– *Руководитель, стремящийся охватить все вопросы.* Создает атмосферу беспокойства, порождает у подчиненных чувство неуверенности и напряженности, вызванное постоянной готовностью к неожиданным требованиям.

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента, *Т. Коно* в своей концепции рационального управления приводит четырехстилевую модель поведения руководителя. Согласно ей, выделяются следующие стили руководства: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Наиболее эффективным является новаторско-аналитический стиль, так как именно он способен обеспечить выживание организации в условиях рыночной конкуренции.

ренции. Этот тип характеризуется следующими элементами лидерского поведения: преданность организации (фирме); энергичность и новаторство; чуткость к новой информации и идеям; генерирование большого числа идей и инициатив; быстрое принятие решений; хорошая интеграция коллективных действий; четкость в формировании целей и установок; готовность учитывать мнение других; терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно склонен квалифицировать данный тип менеджерского поведения как проявление так называемого соучаствующего стиля руководства, в данном случае разумнее говорить просто о рациональном стиле управления.

## 7.4. Исследование стилей лидерства в России

Свою классификацию стилей лидерства создал отечественный психолог А. А. Еришов, выделив ориентации руководителя: *на дело; на психологический климат; на себя; на официальную субординацию*<sup>118</sup>.

При этом, конкретный лидер может не ограничиваться одним стилем, а использовать, в зависимости от ситуации, все четыре. Выделение же ориентации на себя или на официальную субординацию в ситуации, когда менеджер принимает

---

<sup>118</sup> Бендас Т. В. Гендерная психология: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2006. – с. 417.



решение, более точно отражает реальность чем некоторые зарубежные классификации.

*Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов* предлагают пять стилей руководства: *дистанционный, контактный, целенаправленный, делегирующий и проблемно-организующий* <sup>119</sup>. Каждый из них соответствующим образом характеризует, по мнению авторов, личность руководителя и организационные принципы его работы с людьми.

*А. Л. Журавлев и В. Ф. Рубахин* выделяют семь основных стилей руководства: *директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный*.

## 7.5. Критика поведенческого подхода

Основные моменты критики поведенческого подхода будут перечислены ниже.

**Проблема причинной связи.** Поведенческий подход, в большинстве своем, основывается на предположении, что стиль лидера влияет на производительность или мотивацию сотрудников. Но, при этом, большинство исследований стилей лидерства проведено методом поперечных срезов: данные о стиле лидерства и зависимой переменной (результате)

---

<sup>119</sup> Волков И. П., Захаров А. И., Ерецын О. Л., Тимофеев Ю. Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса. // Руководство и лидерство. – Л.: ЛГУ, 1979.

тативность, удовлетворенность), собираются одновременно, и затем между ними устанавливаются корреляции. Но корреляция переменных еще не значит, что между ними существует причинная связь. Поэтому нельзя утверждать, что стиль лидерства определяет продуктивность работы, а причинная связь может быть установлена только в лонгитюдных исследованиях.

*Грин (Greene, 1975)* является автором одного из таких исследований. В частности, он делал замеры эффекта поведения лидера четыре раза с интервалом в один месяц. Результаты показали, что у лидеров, которые были внимательны к своим подчиненным, последние испытывали большую удовлетворенность, а их продуктивность влияла на поведение лидера, т.е. плохая работа подчиненных заставляла лидера прибегать к структурирующему стилю. Результаты исследования позволили сделать вывод, что это продуктивность влияет на стиль лидерства, а не наоборот, как считалось ранее.

**Проблема группы** проявляется в том, что большинство данных, собранных в рамках поведенческого подхода – это усредненные ответы отдельных сотрудников, в то время как сам феномен лидерства предполагает изучение отношений между лидером и группой. В результате исследователи отказываются от признания того, что лидер с отдельными членами группы может вести себя по-разному. Часть исследований показала, что индивидуальные ответы подчиненных могут лучше предсказать их удовлетворенность и понимание

ими своей роли (Katerberg & Horn, 1981).

**Неформальное лидерство.** Практически все, широко распространённые зарубежные исследования лидерских стилей игнорируют проблему неформального лидерства. Однако, сотрудники часто признают своим лидером человека, который не является руководителем. Поэтому такие исследования могут быть сосредоточены «не на том» объекте моделирования.

**Отсутствие анализа ситуации.** Основной недостаток подхода заключается в отсутствии учета ситуационных факторов. Существует множество таких переменных среды, которые влияют на выбор стиля лидерства, например, знания; структура организации, характеристики подчиненных и многое другое. Более того, сама эффективность того или иного стиля может зависеть от ситуации, т.е. мы не можем сказать, что самым эффективным является демократический стиль руководства, мы можем говорить только то, что данный стиль является предпочтительным в данной ситуации, а, например, авторитарный стиль, также будет являться эффективным, но уже в другой ситуации.

**Отсутствие анализа личностных черт.** Несмотря на то, что поведенческий подход стал, в свое время, революционным по отношению к теории личностных черт, это не значит, что он полностью исключил правильность последнего. Исследователи рассматривают поведение лидера, как что-то изолированное, не зависящее от его личностных ка-

честв. Но на самом деле, эти две вещи разделять нельзя, особенно если мы говорим о неформальном лидерстве. То, насколько человек будет способен проявлять то или иное поведение зависит именно от его личностных качеств. Например, интроверту будет намного сложнее осуществлять общение с людьми, чем экстраверту, вне зависимости от предшествующего обучения. Конечно, когда речь идет только о формальном взаимодействии, данный просчет дает о себе знать не так сильно, но когда мы рассматриваем лидерство как социально-психологический феномен, когда мы включаем в лидерский стиль намного больше параметров и неформальных способов взаимодействия, данный недостаток сразу бросается в глаза.

**Отсутствие ясных критериев.** Проблема состоит еще и в том, что сам термин «поведение» недостаточно понятен. Может это лишь совокупность мышечных сокращений, а может и внутренняя (когнитивная и эмоциональная) работа субъекта. Если в первом случае поведение моделируется легко, и мы просто копируем его, то идеальных критериев для моделирования внутренней работы не придумал еще никто, хотя стоит отметить, что представители НЛП и Нейропсихологии добились в этом плане неплохих успехов.

Остановимся на самой важной, по мнению автора, проблеме – это отсутствие причинной связи или, проще говоря, непонимание объекта моделирования. На данный момент создано большое количество поведенческих моделей лидер-

ства, но то, что в них смоделировано так и остается загадкой. Точнее говоря, большинство из этих моделей созданы, чтобы описать рациональные способы взаимодействия руководителя и подчинённого, но не более того. Если же мы понимаем лидерство, как способность создать внутреннюю мотивацию в человеке к той или иной деятельности, а именно так его и следует понимать, то практически ни одна поведенческая концепция не объясняет этот процесс. Именно поэтому в российской литературе мы наблюдаем такое жесткое разделение понятий «руководство» и «лидерство», которое дает возможность добиваться российским авторам больших успехов в изучении данной сферы.

В любом случае, из-за вышеперечисленных недостатков, поведенческий подход перестал быть таким актуальным, а на замену ему пришли системный подход и ситуационные теории лидерства.

## Глава 8. Статусно-ролевые теории и функции лидера

В этой главе мы поговорим о функциях, которые осуществляет лидер при управлении группой. Данные функции будут выведены из лидерских ролей, которые рассмотрены ниже.

*Я. Морено (J. Moreno)*, разработчик психодрамы (одной из систем психотерапии) и социометрического метода открыл, что система межличностных взаимоотношений состоит из следующих статусных позиций<sup>120</sup>:

– *Лидер* – член группы, имеющий наиболее высокий положительный статус, то есть пользуется авторитетом и оказывает влияние на группу, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач.

– *Звезда* – эмоционально притягательный для группы человек. Звезда может как являться лидером, так и не иметь организаторских способностей, необходимых для лидера, и, соответственно, не являться им.

---

<sup>120</sup> Я. Морено. Психодрама. – М.: Эксмо-пресс. 2001

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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