

ПИТЕР Г. НОРТХАУС

ЛИДЕРСТВО

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД
К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЯМИ
И ЛЮДЬМИ

Психология. Искусство лидера

Питер Гай Нортхаус

**Лидерство. Теория и практика.
Профессиональный подход к
управлению компаниями и людьми**

«ЭКСМО»

2015

УДК 159.92
ББК 88.37

Нортхаус П.

Лидерство. Теория и практика. Профессиональный подход к управлению компаниями и людьми / П. Нортхаус — «Эксмо», 2015 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-178891-9

Питер Г. Нортхаус, доктор наук, почетный профессор коммуникации в Университете Западного Мичигана. Автор многочисленных книг, консультант и лектор по тенденциям в исследованиях лидерства с 30-летним стажем. Перед вами одно из самых продаваемых академических пособий по лидерству в мире. Оно было переведено на 16 языков, используется в 1600 организациях, 89 странах. В дополненном девятом издании автор приводит новые исследования в области управления. Вы познакомитесь с технологиями менеджмента лидеров со всего мира. Эта книга расскажет, как применять лидерские качества на практике и обрести понимание собственного стиля руководства. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.92

ББК 88.37

ISBN 978-5-04-178891-9

© Нортхаус П., 2015

© Эксмо, 2015

Содержание

Предисловие	6
Дополнения к девятому изданию	7
Особенности издания	8
Аудитория	9
Ресурс для преподавателя	10
Благодарности	11
Об авторе	14
О соавторах	15
1. Вступление	17
Определение лидерства	18
Концепция лидерства	20
Определение лидерства и его компоненты	21
Описание лидерства	23
Черты личности или процесс?	23
Формальное и эмерджентное лидерство	23
Лидерство и власть	25
Лидерство и принуждение	27
Лидерство и мораль	28
Лидерство как нравственно нейтральный процесс	28
Лидерство как нравственный процесс	29
Лидерство и менеджмент	30
План книги	33
Основные тезисы	37
2. Лидерство как набор определенных качеств	39
Описание	39
Интеллект	42
Уверенность в себе	43
Настойчивость	43
Порядочность	44
Социальная компетентность	44
Пятифакторная модель личности и лидерство	44
Сильные стороны и лидерство	45
Эмоциональный интеллект	47
Как работает личностный подход?	50
Преимущества	51
Слабые стороны личностного подхода	52
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Питер Гай Нортхаус
Лидерство. Теория и практика
Профессиональный подход к
управлению компаниями и людьми

Leadership Theory and Practice

9th Edition

by Peter G. Northouse

© SAGE Publications, Inc-2015

© Ирина Фабрикова, перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

В оформлении обложки использована иллюстрация: Serz_72 / Shutterstock.com

* * *

Предисловие

К моменту публикации настоящего, девятого издания книги «Лидерство: теория и практика» количество подтвержденных смертей во время пандемии COVID-19 по всему миру превысило отметку в 1 миллион. Эта эпидемия в очередной раз показала нам, насколько важно понимать роль лидера и его ценность во время кризиса. В попытке сократить зазор между примитивным, обывательским представлением о лидерстве и более абстрактным, теоретическим, мы дополнили это издание, как дополняли и все предыдущие. Мы рассмотрим несколько избранных теорий лидерства и увидим, как они применяются на практике. В изучении теории лидерства я вижу глубочайший ресурс для его практического воплощения.

Дополнения к девятому изданию

В первую очередь необходимо отметить, что это издание включает в себя новую главу, посвященную инклюзивному лидерству. В ней мы узнаем историю появления инклюзивного лидерства, на чем оно базируется и как работает на практике. Авторы этой главы – ученые, изучающие инклюзию и сотрудничество между различными группами, – Донна Кробот-Мейсон и Квинетта Роберсон. Они изложат основные понятия, модель инклюзивного лидерства, а также результаты последних исследований в этой области. Особый упор в этой главе авторы делают на то, что инклюзия представляет собой взаимодействие двух факторов: (1) принадлежность человека к группе и (2) его индивидуальность. Наконец, в этой новой главе представлены кейсы и инструменты, демонстрирующие практическое применение инклюзивного лидерства в разных ситуациях.

Дополнена и 12-я глава, в которой мы обсуждаем нравственный аспект лидерства, отвечаем на так называемый «вопрос Гитлера»: должно ли лидерство соответствовать нормам морали и служить всеобщему благу, или все-таки нет?

Также в этом издании мы подобрали к каждой главе практический пример из реальной жизни. Вы познакомитесь с лидерами со всего мира и увидите, как они применяют тот или иной стиль лидерства в реальных условиях.

В настоящем, девятом, издании приводятся результаты новейших исследований и самые актуальные данные, особое внимание уделяется роли эмоционального интеллекта в эффективном лидерстве, а также практическому применению разнообразных подходов к нему, среди которых: теория обмена между лидером и последователями, трансформационное, аутентичное, командное лидерство. Также мы разбираем «лабиринт женского лидерства», рассматриваем эволюцию определения лидерства. Формат настоящего издания не отличается от предыдущих, как и его основная цель: разобраться во всем многообразии подходов к лидерству и научиться как можно более эффективно применять их на практике.

Особенности издания

В этой книге представлен и проанализирован широкий спектр исследований в области лидерства. Мы постарались преподнести материал как можно более доходчиво, кратко и увлекательно. Рецензенты всегда хвалят наше пособие именно за ясность изложения. Помимо стиля письма, книга обладает и другими особенностями, которые помогают сделать ее удобной для восприятия.

Все главы построены по одному принципу: сначала теория, потом практика.

- В каждой главе представлены сильные и слабые стороны того или иного подхода. Так что читатель может сам оценить его преимущества.

- В каждой главе описываются практические стороны лидерских моделей и варианты их применения в сегодняшних реалиях.

- В каждой главе представлены по три примера практического применения подхода, а после каждого из них читателя ждут наводящие на размышления вопросы, призванные помочь еще глубже разобраться во всех тонкостях предмета.

- Каждая глава содержит в себе и специальный опросник, с помощью которого читатель сможет проанализировать свой собственный стиль лидерства.

- Рисунки и таблицы иллюстрируют теоретический материал и придают ему наглядность.

Мы очень надеемся, что эта книга окажется интересной, понятной, а главное – полезной.

Аудитория

В этой книге подробно излагаются теории лидерства, а также примеры их практического применения. Это пособие предназначено как для студентов, так и для выпускников курсов по самым разнообразным направлениям: менеджмент, лидерство, бизнес, образовательное лидерство и менеджмент, государственное управление, сестринское дело и смежные медицинские профессии, социальная работа, уголовное право, производственная и организационная психология, коммуникации и связи с общественностью, религия, сельское хозяйство, политическое и военное дело, а также обучение и развитие. Применять данное пособие можно и вне академических кругов. Оно поможет развить лидерские навыки сотрудников как малых, так и крупных организаций, а также государственных учреждений. «Лидерство: теория и практика» – прекрасное дополнение к курсам по организационному поведению. Пособие может использоваться в качестве обзорного материала в учебных программах бакалавриата и магистратуры. Данное пособие также подойдет для непрерывного образования, курсов повышения квалификации и других программ развития лидерских качеств.

Ресурс для преподавателя

В книге представлен ряд учебных материалов для преподавателей, которые помогут вам сэкономить время и увлечь ваших студентов. Более подробную информацию вы сможете найти на сайте sagepub.com, или свяжитесь с вашим представителем SAGE по адресу sagepub.com/findmyrep.

Благодарности

Множество людей – кто косвенно, а кто напрямую – приложили руку к девятому изданию «Лидерства». В первую очередь мне хочется сказать спасибо Мэгги Стэнли, моему редактору, и ее талантливой команде в SAGE Publications (Лорен Гобелл и Саре Уилсон), которые обеспечили качество и поспособствовали успеху данной книги. Также хочется поблагодарить редактора Мелинду Массон и руководителя проекта Трейси Буян за их профессионализм.

Хочется выразить благодарность рецензентам, оказавшим неоценимую помощь в процессе работы над рукописью:

Сидни Р. Кассл, Национальный Университет
Джейсон Хедрик, Техасский технологический университет
Мишель Джефферсон, Ратгерский университет
Гэри Ф. Коут, Университет Северной Каролины в Шарлотте
Р. Джеффри Максфилд, Университет долины Юты
Дэниел Ф. Неринг, Университет Морхед штата Кентукки
Майкл Пейс, Техасский университет A&M
Хетер И. Скотт, Университет Кеннесо в штате Джорджия
Шарлотт Силверс, Техасский технологический университет
Елена Светиева, Колорадский университет в «Колорадо-Спрингс»
Марк Врумман, Колледж Ютика в штате Нью-Йорк
Айзек Уанасика, Университет Северного Колорадо
Рози Ватвуд, Университет Конкордия в штате Техас

За неоценимый вклад в текст восьмого издания хочется поблагодарить:

Сандра Арумугам-Осберн, Общественный колледж Сент-Луиса – Форест-Парк
Роб Элкингтон, Технологический университет Онтарио
Дебора А. Джонсон-Блейк, Университет Свободы
Бенджамин Куцюруба, Университет Куинс
Ченвэй Ляо, Мичиганский университет
Хизер Дж. Машберн, Аппалачский государственный университет
Комфорт Окпала, Государственный университет A&T Северной Каролины
Рик Ром, Юго-Восточный университет
Абимбола Фаринде, Колумбийский Южный университет
Белинда С. Хан, Университет долины Юты
Патрисия Диллон Собчак, Университет Содружества Виргинии
Виктор С. Сомен, Университет Дрексея, Брижит Штайнхайдер, Университет Талсы
Роберт Варис, Университет Миссури в Канзас-Сити
Санди Зелько, Государственный колледж Лейк-Самтер
Мэри Зонсиус, Университет Раш

За неоценимый вклад в текст седьмого издания хочется поблагодарить:

Хамид Акбари, Вайнонский государственный университет
Мира Алагараджа, Луисвиллский университет
Мел Альбин, колледж Excelsior
Томас Батчинг, Ройтлингенская высшая школа
Шерил Билер, Государственный университет Анджело
Джули Бьоркман, Бенедиктинский университет
Марк Д. Боуман, Методистский университет

Дайан Бернс, Манчестерский университет
Эрик Бушлен, Центральный Мичиганский университет
Стивен Брайант, Университет Друри
Дэниел Калхун, Южный университет Джорджии
Дэвид Конрад, Аугсбургский университет
Джойс Казинс, Королевский колледж хирургов в Ирландии
Дениз Данна, Школа медсестер LSUHSC
С. Тодд Дил, Южный университет Джорджии
Кэролайн С. Фулмер, Алабамский университет
Брэд Гатлин, Университет Джона Брауна
Грейг А. Гьердален, Университет Капиано
Эндрю Гонсалес, Калифорнийский университет в Ирвайне
Декер Б. Хейнс, Университет Западного Мичигана
Аманда Хэсти, Колорадский университет в Денвере
Карл Хольшен, Баптистский университет в Миссури
Киран Исмаил, Университет Св. Иоанна
Ирма Джонс, Техасский университет в Браунсвилле
Мишель Д. Кегли, Университет Цинциннати, Колледж Блу Эш
Джини М. Ламбет, Питтсбургский университет
Дэвид Лис, Университет Дерби
Дэвид С. Макклейн, Гавайский университет в Маноа
Кэрол Макмиллан, Университет Новая школа
Ричард Милтер, Университет Джона Хопкинса
Кристофер Нек, Университет штата Аризона в Темпе
Киок Парк, Университет Ла Верна
Ричард Паркман, Плимутский университет
Лори М. Пиндар, Университет Клемсона
Чаминда С. Прелис, Университет Дубьюка
Кейси Рэй, Университет Джорджа Фокса
Ноэль Ронан, Технологический институт Уотерфорда
Луи Рубино, Университет штата Калифорния в Нортридже
Шадия Сачедина, Колледж Баруха
Харриет Л. Шварц, Университет Карлоу
Келли К. Смит, Университет Небраски-Линкольна
Дэвид Свенсон, Колледж Святой Схоластики
Дэнни Л. Талбот, Университет штата Вашингтон
Роберт Л. Тейлор, Луисвиллский университет
Драгоценный Тейлор-Клифтон, Кембриджский колледж
Джон Таммонс, Миссурийский университет
Кристи Тиран, Университет Западного Вашингтона
Тамара фон Джордж, Гранитный государственный колледж
Натали Уокер, Государственный колледж семинолов Флориды
Уильям Уэлч, Государственный университет Боуи
Дэвид Э. Уильямс, Техасский технологический университет
Тони Уолерс, Кэмеронский университет
Шарон А. Вульф, Школа бизнеса Вустерского политехнического института
Алек Зама, Университет Гранд-Вью
Ся Чжао, Калифорнийский государственный университет в Домингес-Хиллз

А также хочется поблагодарить Изольду Андерсон (Колледж Хоуп), Джона Бейкера (Университет Западного Кентукки) и Эрика Бушлена. Эти люди подготовили примеры из жизни реальных лидеров, а также другие материалы.

Особую благодарность хочется выразить Лорел Нортхаус, которая с далекого 1990-го года, когда эта книга еще только рождалась на свет, и по сей день остается моим главным критиком и самым ярким соратником. Я глубоко благодарен Мари Ли за ее зоркий редакторский глаз и мудрое наставничество. Хочется сказать спасибо Терри Скандур за подробнейшие обзоры литературы.

Спасибо Джозефу Кертину (Северо-Восточный университет) за обзор и комментарии к разделу об этике лидерства. Хочется поблагодарить Кейт Маккейн (Университет Небраски-Линкольна) и Джейсона Хедрика (Университет Небраски-Линкольна) за их вклад в раздел об адаптивном лидерстве, Джона Бейкера – за его вклад в главу о командном лидерстве, Дженни Штайнер – за тематический пример в главе об адаптивном лидерстве, Джеффа Бринку – в главе о трансформационном лидерстве и Кассандру Гутьеррес – за тематический пример в главе, посвященной аутентичному лидерству. Также хочется сказать спасибо Барбаре Рассел (Chemeketa Community College), которая проделала огромную исследовательскую работу – нашла и записала приведенные в этом издании новые практические примеры.

Наконец, мне хочется поблагодарить моих студентов и аспирантов, которые, сами того не зная, на протяжении многих лет формировали мое представление о лидерстве и мой интерес к практическому применению разнообразных теорий о нем.

Об авторе

Питер Г. Нортхаус, доктор наук, почетный профессор коммуникации в Школе коммуникации Университета Западного Мичигана. «Лидерство: теория и практика» – самое продаваемое академическое пособие по лидерству в мире, переведено на 16 языков. Помимо авторских публикаций в профессиональных журналах, Питер Г. Нортхаус является автором книги «Введение в лидерство: концепции и практика»¹ (на сегодняшний момент выходит в пятом издании) и соавтором книг «Практические примеры лидерства в образовании»² (третье издание), а также «Коммуникация в области здравоохранения: стратегии для специалистов»³ (третье издание). Среди его научных и исследовательских интересов: модели лидерства, методы оценки лидерства, этика лидерства, а также взаимодействие лидерства и групповой динамики. Более 30 лет Нортхаус читал лекции по лидерству, межличностному общению и организационной коммуникации как студентам бакалавриата, так и магистрантам. В настоящее время он является консультантом и лектором по тенденциям в исследованиях лидерства, развитию лидерских качеств и обучению лидерству. Свою докторскую степень в области коммуникаций он защитил в Университете Денвера, а степень магистра и бакалавра в области коммуникативного образования – в Университете штата Мичиган.

¹ *Leadership: Concepts and Practice.*

² *Leadership Case Studies in Education.*

³ *Health Communication: Strategies for Health Professionals.*

О соавторах

Донна Кробот-Мейсон, доктор наук, преподает в Университете Цинциннати (УЦ), а также заведует Центром организационного лидерства при университете. Она является директором функционирующей при университете десятимесячной программы «Женское лидерство»⁴, в ходе которой выдающиеся студентки Университета Цинциннати обучаются лидерству. Более двадцати лет Донна посвятила изучению лидерства, построенного на принятии, равенстве, инклюзии и сотрудничестве между различными группами. Она опубликовала порядка 40 статей и научных работ в таких журналах, как *Journal of Management*, *The Leadership Quarterly*, *Journal of Organizational Behavior* и *Group and Organization Management*. Входила в состав редакционных советов *Journal of Management*, *Personnel Psychology* и *Journal of Business and Psychology*. Ее книга (написанная в соавторстве с Крисом Эрнстом) «Лидерство без границ»⁵ была опубликована издательством McGraw-Hill Professional в 2010 году. Донна Кробот-Мейсон выступала перед многочисленными аудиториями, среди которых: Брукингский институт, Федеральное бюро расследований (ФБР), Агентство по охране окружающей среды, Налоговая служба США и Международная ассоциация лидеров⁶. За свою карьеру она оказала консалтинговые услуги многим организациям, в том числе: *Briggs and Stratton*, *Dayton Public Schools*, *Boehringer-Ingelheim*, *Emory University*, *Milacron* и *Forest City Enterprises*. Донна Кробот-Мейсон защитила докторскую диссертацию по прикладной психологии в Университете Джорджии.

Кристал Л. Хойт – профессор и заместитель декана по учебной части в Школе лидерских исследований Джемсона в Университете Ричмонда⁷, а также заведующая кафедрой этического лидерства. Она изучает то, какую роль наши убеждения, мировоззрение, вера в себя, стереотипы, предубеждения, политические взгляды играют в ряде таких социальных проблем как стигма, дискриминация, этические ошибки в лидерстве, расовое и гендерное неравенство в лидерстве и научных достижениях, общественном здравоохранении. Исследования профессора Хойт публикуются в таких журналах, как *Psychological Science*, *Journal of Experimental and Social Psychology*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, *Group Processes & Intergroup Relations* и *The Leadership Quarterly*. Она опубликовала более 70 статей и глав в книгах, а также является соредактором трех книг. Кристал Л. Хойт – заместитель редактора журнала *Journal of Experimental Psychology: General*, входит в состав редакционных советов *Leadership Quarterly* и *Sex Roles*, а также является рецензентом более 45 журналов.

Сьюзан Э. Коглер Хилл (PhD, Денверский университет, 1974) – почетный профессор и бывший председатель Школы коммуникаций Кливлендского государственного университета. Изучала вопросы межличностного и организационного общения. Ее специализация – командное лидерство, командная работа, коучинг и положительная мотивация. Сьюзан Э. Коглер Хилл является автором работы «Как повысить межличностную компетентность»⁸, глав в различных книгах. Многие ее статьи опубликованы в профессиональных журналах.

⁴ UC Women Lead.

⁵ *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*, 2010.

⁶ International Leadership Association.

⁷ Jepson School of Leadership Studies at the University of Richmond.

⁸ *Improving Interpersonal Competence*.

Квинетта Роберсон, PhD, заслуженный профессор менеджмента и психологии в Университете штата Мичиган. Ранее Роберсон заведовала кафедрой в университете Вилланова и преподавала в Корнельском университете. Работала в университетах на шести континентах и вот уже более двадцати лет ведет различные курсы, семинары и консультации по всему миру. Она занимается вопросами разнообразия, инклюзии и управления талантами. Роберсон опубликовала более 40 статей в научных журналах, а также выступила редактором книги «Справочник по разнообразию на рабочем месте»⁹ (2013). В своей исследовательской и консалтинговой деятельности концентрируется на развитии организации и повышении эффективности за счет стратегического управления людьми, разными рабочими командами. Помогает ей в этом опыт работы в финансовой сфере: до защиты докторской диссертации она работала финансовым аналитиком и консультантом по развитию малого бизнеса. Докторскую степень в области организационного поведения Роберсон получила в Университете Мэриленда. Она также имеет степени бакалавра и магистра в области финансов.

Стефани Саймон – доцент кафедры психологии Сиенского колледжа. Свою докторскую степень по социальной психологии она защитила в Тулейнском университете. До Сиенского колледжа Саймон являлась научным сотрудником на факультете инноваций и гуманитарных наук в Карлтонском колледже. Она изучает психологию разнообразия в контексте лидерства, особое внимание уделяет предрассудкам и дискриминации, причем исследует этот вопрос с обеих сторон: как с позиции жертвы, так и с позиции человека, который дискриминирует. Особый интерес для Саймон представляет лидер и то, как он может со своей стороны способствовать позитивным отношениям в группе и сокращать неравенство между ее членами. Статьи Стефани Саймон опубликованы в различных журналах по психологии и лидерству, в том числе в *The Leadership Quarterly*, *Group Processes & Intergroup Relations*, *Social Psychological and Personality Science* и *Sex Roles*.

⁹ Handbook of Diversity in the Workplace.

1. Вступление

Интерес к лидерству сегодня находится на своем пике. Первое издание этой книги появилось на свет двадцать пять лет назад, и с тех пор любопытство к лидерским навыкам только выросло. Мы до сих пор пытаемся разобраться: хороший лидер – каков он? И как им стать? В результате этого полки книжных магазинов оказались забиты биографиями известных управленцев и руководствами по успешному менеджменту. В обществе закрепилось мнение, что лидерские навыки помогают улучшить все сферы жизни: и социальную, и личную, и профессиональную. Компании целенаправленно стали искать людей, которые умеют руководить. Ведь хороший руководитель – ключ к высокой прибыли. На возникший спрос отреагировали и высшие учебные заведения, разработав как магистерские, так и докторские программы по обучению управлению.

И научное сообщество не обошло лидерство стороной. Исследования в этой области набирают обороты во всем мире. Их результаты подчеркивают: для того чтобы описать и объяснить все трудности и нюансы этого процесса, требуются различные теоретические подходы (например, Басс, 2008; Брайман, 1992; Брайман, Коллинсон, Гринт, Джексон и Уль-Бьен, 2011; Дэй и Антонакис, 2012; Динь и др., 2014; Дж. Гарднер, 1990; W. Gardner et al., 2020; Хикман, 2016; Мамфорд, 2006; Рост, 1991). Одни ученые считают, что лидерство – это черта характера. Другие полагают, что это – тип поведения. Третьи утверждают, что лидерство – это умение обрабатывать информацию, а четвертые – что это способность выстраивать отношения.

К изучению лидерства применяют как качественные, так и количественные подходы, рассматривают примеры малых групп и крупных организаций. В последние годы с целью повысить практическую ценность этих исследований все большее внимание уделяется влиянию лидерства на настрой и производительность последователей (Подсакофф и Подсакофф, 2019).

По результатам исследований складывается более сложная картина, нежели то упрощенное описание, которое дается в популярной литературе по лидерству.

В этой книге, основанной на научных работах, лидерство рассматривается как многогранный процесс. Мы подробно описываем множество различных подходов к лидерству и их практическое применение. Всякий раз, описывая теорию, мы показываем, как она применяется в реальных условиях.

Определение лидерства

Продолжений у фразы «Лидерство – это...» великое множество. Как выразился Р. Стогдилл в своем обзоре исследований, посвященных лидерству (1974): сколько людей, столько и определений «лидерства». Похожая ситуация со словами «демократия», «мир» и «любовь»: мы интуитивно понимаем, какой в них заложен смысл. И все же каждый интерпретирует их по-своему. Как видно из текста ниже, уже более ста лет ученые ищут определение лидерства, но к единому мнению не пришли до сих пор.

Эволюция понятия «лидерство»

Многие из нас догадываются, что такое лидерство. Но подобрать определение этому термину – сложная задача как для теоретиков, так и для практиков. Прошло более века с тех пор, как лидерство впервые попало в поле зрения ученых, и в течение всего этого времени определение постоянно менялось. На эти изменения влияли многие факторы: мировые события и политика, личная судьба дисциплин, в рамках которых изучалась тема лидерства. В своей монументальной работе Рост (1991) проанализировал материалы, написанные с 1900-го по 1990-й год, и нашел более 200 различных определений лидерства. Его обзор – краткая история определения лидерства в XX столетии:

1900–1929 гг.

В первые три десятилетия XX века лидерство рассматривалось сквозь призму доминирования, особый упор в определении лидерства делался на контроль и централизацию власти. Так, например, на конференции по лидерству в 1927-м году лидерству было дано такое определение: «способность внушать ведомым свою волю и [вызывать] их послушание, уважение, лояльность и стремление к сотрудничеству» (Мур, 1927, стр. 124).

1930-е гг.

В 1930-е годы на передний план выходят индивидуальные личностные черты. Лидерство рассматривается как влияние, а не доминирование. Также начинает подниматься вопрос о взаимодействии индивидуальных личностных черт с чертами группы. Появляется мнение о взаимном влиянии лидера и большинства. Как лидер формирует взгляды большинства, так же и большинство способно влиять на лидера.

1940-е гг.

С развитием теории групповой динамики «лидерство» стало интерпретироваться как процесс управления одного индивида группой людей (Хемпхилл, 1949). Также начинают различать убеждение и принуждение к действию (Коупленд, 1942).

1950-е гг.

В 50-е годы существуют три основных направления в понимании лидерства:

- лидерство как взаимодействие лидера с группой (продолжение «группой теории»);
- лидерство как взаимоотношения, из которых рождаются общие цели, то есть определение лидерства через поведение лидера;
- эффективность, то есть определение лидерства как способность лидера влиять на общую эффективность группы.

1960-е гг.

Именно в эти политически беспокойные годы в исследовательской среде воцаряется гармония. Практически единогласно признается предложенное Симаном (1960) определение, согласно которому лидерство – это поведение, которое побуждает людей к достижению общих целей. В его формулировке лидерство – это «действия одних людей, побуждающие других двигаться в едином направлении».

1970-е гг.

В 1970-е годы теория групповой динамики уступает место теории «организационного поведения», в рамках которой лидерство интерпретируется как «создание и поддержание групп или организаций для достижения целей этих групп или организаций» (Рост, 1991). Однако наиболее значимым становится определение лидерства, данное Дж. М. Бернсом в 1978 году: «Лидерство – это взаимный процесс мобилизации, осуществляемый индивидами, обладающими определенными мотивами и ценностями, различными экономическими, политическими и прочими ресурсами, проистекающий в условиях конкуренции и противоречий и направленный на достижение целей, которых – либо обоюдно, либо в одностороннем порядке – придерживаются лидеры и их последователи».

1980-е гг.

Пришедшийся на 1980-е годы бум научных и популярных трудов о природе лидерства выводит эту тему на передний план академического и общественного сознания, что повлекло за собой массу новых определений лидерства (с несколькими повторяющимися мотивами):

- Подчинение лидеру. Эта группа определений продолжает интерпретировать лидерство как возможность лидера заставлять (побуждать) последователей делать то, что он хочет.
- Влияние. Вероятно, именно это слово употреблялось наиболее часто в определениях лидерства в 1980-х годах. «Влияние» исследовалось со всех сторон. Для того, чтобы разделять между собой понятия «лидерство» и «управление», ученые настаивали на том, что лидерство является ненасильственным влиянием.
- Личностные качества. Бестселлер «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки»¹⁰ (Питерс и Уотерман, 1982) вдохновляет новый тренд в понимании лидерства: надо стремиться не просто к лидерству, а к совершенному лидерству. Так лидерские качества снова выходят на передний план. В результате многие начинают отождествлять лидерство с определенными личностными качествами.
- Трансформация. Считается, что Бернс (1978) положил начало движению, которое рассматривает лидерство как трансформационный процесс, «в ходе которого лидер и последователь, взаимодействуя определенным образом, поднимают друг друга на более высокий уровень мотивации и нравственного развития».

1990-е гг.

В 1990-е гг. ученые продолжают искать ответ на вопрос: «Являются ли лидерство и управление отдельными процессами?» Фокус исследований держится в основном на лидерстве, а акцент этих исследований начинает смещаться с лидера на последователей. Появляется несколько подходов к изучению влияния лидера на группу во имя достижения общей цели. Особое внимание уделяется роли последователей. Вот некоторые из этих подходов:

- лидерство-служение: лидер берет на себя роль слуги и заботится о своих последователях, то есть концентрируется на их потребностях, помогает им стать более самостоятельными, компетентными, готовит последователей к тому, что в будущем они возьмут роль слуги (Грэхем, 1991);

¹⁰ *In Search of Excellence* Peters & Waterman, 1982.

- следование: здесь весь фокус внимания обращен как раз на последователей и на ту роль, которую они играют в процессе лидерства (Холландер, 1992);
- адаптивное лидерство, в рамках которого лидер побуждает своих последователей адаптироваться к новым условиям, заставляя их не уклоняться от сопутствующих проблем, а решать их (Хейфец, 1994).

XXI век

На рубеже XX и XXI веков лидерство начинает рассматриваться с нравственной точки зрения. Интерес как ученых, так и руководителей обращается к аутентичному и этическому лидерству. Неотъемлемая часть этих новых подходов – смирение и духовность самого лидера. Теоретические и практические исследования лидерства выявляют важность коммуникации между лидерами и последователями. По мере того как организационная среда становится более разнообразной, появляется такое понятие как «инклюзивное лидерство». Вот некоторые из возникших в этот период подходов:

- аутентичное лидерство, в котором подчеркивается аутентичность и искренность лидеров и их действий (Джордж, 2003);
- этическое лидерство, фокусом внимания которого является поведение лидера, его поступки и личные взаимоотношения, которые он пропагандирует и среди своих последователей (Браун, Твериньо и Харрисон, 2005);
- духовное лидерство, которое мотивирует последователей, апеллируя к их ценностям, ощущению собственного призвания и причастности (Фрай, 2003);
- дискурсивное лидерство, в основе которого лежит убеждение, что лидерство является не столько проявлением лидерских качеств и навыков, сколько использованием коммуникативных практик, устанавливаемых самим лидером и его последователями (Аритц, Уокер, Кардон и Чжан, 2017; Фэрхерст, 2007);
- скромное лидерство, когда смирение лидера является для последователей наглядным примером того, как работа способствует росту (Оуэнс и Хекман, 2012);
- инклюзивное лидерство, фокус которого направлен на разнообразие и такое поведение лидера, которое вызывает у последователей чувство принадлежности к группе, позволяя им при этом сохранять свою индивидуальность (Шор, Кливленд и Санчес, 2018).

Сегодня, оставляя десятилетия разногласий в прошлом, исследователи в области лидерства сходятся в одном: невозможно придумать ему единое определение. Глобализация и разница между поколениями неизменно приводят к тому, что для каждого человека лидерство означает что-то свое. Основная мысль заключается в том, что лидерство – это сложное явление, и, когда у него появится четкое определение, понять невозможно.

Концепция лидерства

За последние 60 лет для определения ключевых параметров лидерства было разработано 65 различных систем классификации (Флейшман и др., 1991). Одной из них, непосредственно связанной с темой нашей дискуссии, является схема, предложенная Бассом (2008). Он предполагает, что часть определений рассматривает лидерство как своеобразный центр групповых процессов, то есть ставит лидера в центр изменений и активности группы, а также воспринимает лидера воплощением ее коллективной воли. Другая же группа определений рассматривает лидерство как набор определенных качеств и черт, свойственных некоторым людям. Обладатели этих личностных особенностей способны побуждать других к выполнению определенных задач. Остальные подходы к лидерству определяют его как действие или поведение.

Лидера характеризуют конкретные поступки, действия, которые он совершает, чтобы изменить поведение группы.

Иные ученые рассматривают лидерство с точки зрения динамики отношений между лидером и последователями, исследуя власть, которой лидер обладает над своими последователями и с помощью которой воздействует на них. Многие полагают, что лидерство – трансформационный процесс, который побуждает последователей добиваться большего, чем от них ожидается. И, наконец, некоторые ученые считают лидерство набором определенных навыков. Эта концепция говорит о знаниях и умениях, которые делают лидерство и руководство эффективным.

Определение лидерства и его компоненты

Как видите, разнообразных интерпретаций лидерства существует множество, но встречаются в них и неизменные компоненты: (а) лидерство – это процесс, (б) лидерство предполагает влияние, (в) лидерство происходит в группе, и (г) лидерство подразумевает общие цели. Основываясь на этих четырех компонентах, в данном тексте используется следующее определение лидерства:

Лидерство – это процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на группу людей ради достижения общей цели.

Определяя лидерство как процесс, мы подчеркиваем, что это не особая черта, присущая лидеру, а взаимодействие, которое происходит между лидером и его последователями. Само слово «процесс» подразумевает, что лидерство не является изолированным, односторонним действием. Это взаимосвязанный процесс: как лидер влияет на своих последователей, так и они влияют на него.

Таким образом, лидерство становится доступным каждому, а не только человеку, официально назначенному на лидерскую позицию.

Лидерство предполагает влияние. Здесь важно то, как лидер воздействует на группу и взаимоотношения в ней (Рубен и Джильотти, 2017). Влияние является необходимым условием лидерства.

Лидерство происходит в группе. Лидерство – это влияние одного человека на группу людей для достижения общих целей, следовательно, группа является неотъемлемой частью лидерства. Группа может быть как большая, так и маленькая: сотрудники компании, сообщество или целая организация. В рамках определения, принятого в данном пособии, умение управлять самим собой лидерством не считается.

Лидерство подразумевает стремление к общим целям. Когда мы говорим об «общих целях», мы имеем в виду, что лидер и группа пытаются вместе чего-то достичь. Ориентация на общие цели привносит этическую сторону в понимание лидерства. Во имя достижения общих целей лидеру необходимо сотрудничать со своими последователями. Важно особо учитывать эту взаимосвязь. Именно она повышает вероятность сотрудничества ради общего блага, а также снижает вероятность того, что лидер станет насильственно принуждать своих последователей или поступать по отношению к ним неэтично (Рост, 1991).

В данной работе лидерами мы будем называть людей, которые занимаются лидерством, а тех, на кого это лидерство направлено, – последователями. Участие в процессе лидерства обеих сторон равноценно: лидеру необходимы последователи, а последователям – лидер (Бернс, 1978; Хеллер и Ван Тиль, 1983; Холландер, 1992; Чаго, 1982). Мы подробнее рассмотрим тему «следования» и последователей в 12-й главе. Несмотря на то что лидер и последователи нераз-

ривно связаны в процессе лидерства, инициатором отношений выступает, как правило, лидер. Именно он задает формат и нормы общения и поддерживает их.

В ходе нашего исследования мы будем уделять внимание как роли лидера, так и роли последователей. Нравственную ответственность за удовлетворение потребностей последователей несет именно лидер. Как отметил Бернс (1978), нередко фигура лидера кажется нам более привлекательной, наделенной властью и важностью, хотя на самом деле лидер ничуть не выше и не лучше своих последователей. Говорить о лидере и последователях следует лишь по отношению друг к другу (Холландер, 1992) и в единой связке (Бернс, 1978). В лидерстве они участвуют вместе, являясь двумя сторонами одной медали (Рост, 1991).

Описание лидерства

Помимо определения лидерства, важно поговорить и о его природе. В следующем разделе мы рассмотрим, чем отличается понимание лидерства как набора личностных качеств от понимания лидерства как процесса, чем отличается формальное лидерство (когда лидера назначают) от психологического (когда лидера органически выбирает группа); и как с лидерством соотносятся такие понятия, как власть, принуждение и нравственность.

Черты личности или процесс?

Все мы не раз слышали высказывания вроде: «По нему сразу видно – лидер, вожак стаи», или: «Она просто прирожденный лидер», и прочее. Как правило, так говорят люди, которые воспринимают лидерство как личностное качество. Для того чтобы стать лидером, надо обладать особыми врожденными свойствами. Именно эти качества и отличают лидеров от остальных людей. Вот некоторые из личностных особенностей, чаще всего приписываемых лидерам: уникальные физические приметы (например, рост), черты характера (например, экстраверсия) и другие способности (например, интеллект и расторопность; Брайман, 1992). Во второй главе мы рассмотрим множество исследований, посвященных изучению этих черт личности.

Такое понимание лидерства принципиально отличается от его интерпретации в качестве процесса (рис. 1.1). Когда мы считаем лидерство неким качеством или набором свойств, присущих людям (Джаго, 1982), мы тем самым признаем, что лидерство доступно лишь ограниченному числу обладателей необходимых и, как правило, врожденных талантов.

Когда же мы рассматриваем лидерство как процесс, то есть как явление, разворачивающееся в контексте взаимодействия лидера и последователей, лидерство становится доступным каждому. В поведении лидера проявляется лидерство как процесс. В таком случае, лидерству можно научиться. Понимание лидерства как процесса полностью соответствует предложенному в этой главе определению.

Формальное и эмерджентное лидерство

Одни становятся лидерами благодаря официальному назначению, а другие – в результате отношения членов группы к человеку. Эти две наиболее распространенные формы лидерства называются формальным и психологическим лидерством. «Формальное» лидерство является результатом назначения на некую руководящую должность, и, следовательно, начальники групп, предприятий и отделов, директора и администраторы – это все формальные лидеры.



Рис. 1.1. Различные взгляды на лидерство

Источник: Adapted from *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Однако назначенный на руководящую позицию человек не всегда оказывается лидером в каждой конкретной ситуации. Психологическое лидерство возникает, когда одного участника группы, независимо от занимаемой должности, остальные члены воспринимают как наиболее влиятельного. Он становится лидером за счет поддержки и одобрения со стороны группы. Этот тип лидерства не обусловлен должностью; такое лидерство возникает естественным образом – в течение определенного периода времени и в результате взаимодействия. Вот некоторые из позитивных коммуникативных форм поведения, которые способствуют появлению лидера: активное участие в вербальном общении, осведомленность, интерес ко мнению окружающих, способность генерировать новые идеи и твердость, но не жесткость (Эллис и Фишер, 1994).

Исследователи обнаружили, что немалую роль в возникновении психологического лидерства, помимо коммуникативного поведения, играют и личностные качества. Как показало исследование Смит и Фоти (1998), в котором приняли участие 160 студентов мужского пола, появлению органического лидера способствуют весьма определенные личностные качества: на роль лидера чаще всего группа выбирала более доминантных, умных и уверенных в себе (общая самооэффективность) молодых людей. В исследовании участвовали исключительно представители мужского пола. Насколько эти результаты актуальны для женщин, сказать невозможно. Тем не менее, Смит и Фоти пришли к следующему выводу: именно эти три черты определяют людей, которых с наибольшей вероятностью выберут в качестве лидера.

Есть вероятность, что гендерные предрассудки играют не последнюю роль в выборе появления психологического лидера. Уотсон и Хоффман (2004) провели исследование среди 40 смешанных групп студентов. Результаты следующие: получив одинаковые инструкции (убедить свою группу принять максимально выгодное решение), женщины справились не хуже мужчин. При этом лидерские качества женщин были оценены значительно ниже, хотя степень влияния и у мужчин, и у женщин была одинаковой. Более того, женщины-лидеры заработали от своих групп более низкий уровень симпатии, нежели лидеры-мужчины от своих групп. Другое исследование показало, что, продвигая новые идеи в команде, мужчины получают больше доверия, нежели женщины (Макклин, Мартин, Эмих и Вудрафф, 2018). Эти результаты сви-

детельствуют о том, что в определенных условиях для женщин по-прежнему существуют препятствия на пути к лидерству.

Теория социальной идентичности предлагает уникальный взгляд на психологическое лидерство (Хогг, 2001). Психологическим лидером в группе становится тот человек, кто больше остальных соответствует ее общей идентичности. По мере развития группы меняется и ее прототип. Лидером становится тот, кто в каждый конкретный момент наиболее ему соответствует. Именно сходство с прототипом делает лидера привлекательным для группы и обеспечивает его влияние.

Подходы к лидерству, которые мы будем обсуждать в последующих главах этой книги, в равной степени применимы как к назначенному, так и к психологическому лидерству. Человек является лидером вне зависимости от природы лидерства. В этой книге основное внимание уделяется процессу лидерства, в ходе которого любой человек оказывает влияние на других членов группы во имя достижения общей цели.

Лидерство и власть

Понятие власти тесно связано с лидерством, так как власть является неотъемлемой частью влияния, оказываемого лидером на последователя. Власть – это способность или возможность влиять. Мы говорим, что человек обладает властью, если у него есть возможность воздействовать на убеждения, мнение и поведение других. Судьи, врачи, тренеры и учителя – все это примеры людей, наделенных властью, с помощью которой они могут менять нас.

Понятие власти зачастую связывают с лидерством, хотя оформленных теорий об этой взаимосвязи в исследовательской литературе нет. Власть часто становится синонимом лидерства. В общепринятом представлении человек, занимающий руководящую должность, лидер – это тот, кто обладает властью над другими. Необходимо понимать, как человек использует власть, равно как и осознавать темную сторону лидерства, когда лидер пользуется своим положением для достижения корыстных целей и применяет токсичные и деструктивные методы (Красикова, Грин и ЛеБретон, 2013). Истории Адольфа Гитлера или Александра Македонского служат прямым доказательством тому, что один человек способен многое изменить. А значит, и нам оказалось бы это под силу, обладай мы определенной властью.

В своей книге «Конец лидерства» (The End of Leadership), вышедшей в 2012-м году, Барбара Келлерман утверждает, что роль власти в лидерстве за последние 40 лет сильно изменилась. Раньше власть была доступна только лидерам, сегодня же объем их власти снижается и все больше переходит к последователям. Как результат, последователи начали требовать от лидеров большего, и тем пришлось отвечать на этот запрос. Важную роль в этом сыграл технологический прогресс: возможности последователей многократно увеличились. У них появился доступ к большим объемам информации, а действия лидера вместе с тем стали прозрачнее. Все это привело к тому, что уровень уважения к лидеру и его законной власти у последователей снизился. Фактически, мощь информации скорректировала расстановку сил и устранила перекос в пользу лидера. По словам Келлерман, сегодня власть уже не является синонимом лидерства. Более того, согласно социальному контракту между лидером и последователями, лидер сегодня обладает меньшей властью. Например, Познер (2015) исследовал лидеров в некоммерческих и благотворительных организациях и обнаружил следующее: даже не обладая должностным авторитетом, им удавалось влиять на руководство. Такие лидеры-волонтеры проявляют лидерские качества намного чаще, чем те, кому платят за их работу.

Таблица 1.1 Шесть оснований власти

Референтная (эталонная) власть	Основывается на добром отношении последователей к лидеру. Например, любимый учениками учитель обладает эталонной властью.
Экспертная власть	Основывается на представлении последователей о компетентности лидера. Гид, который ведет экскурсию для иностранцев, обладает экспертной властью.
Законная власть	Сопутствует статусу или занимаемой должности. Судья в зале суда обладает законной властью.
Власть поощрения	Базируется на возможности вознаграждать. Например, супервайзер, который хвалит усердных сотрудников, пользуется как раз такой властью.
Власть силы	Обусловлена возможностью применять карательные меры. Например, тренер, который сажает игроков на скамейку запасных за опоздание, пользуется как раз такой властью.
Информационная власть	Базируется на обладании знаниями, к которым стремятся и в которых нуждаются другие люди. Начальник, который обладает информацией о том, по каким критериям будет проведено повышение, обладает информационной властью.

Источник: Adapted from *The Bases of Social Power*, by J. R. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 259–269), New York, NY: Harper & Row; and *Social Influence and Power*, by B. H. Raven, 1965, in I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology* (pp. 371–382), New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.

В современной вузовской программе труды Френча и Рэйвена (1959) – наиболее популярные работы по исследованию власти. В своей монографии они рассмотрели власть в условиях взаимозависимых отношений между тем, кто оказывает влияние, и теми, на кого это влияние направлено. Вместе Френч и Рэйвен выделили пять общих и важных форм власти: эталонная (референтная); экспертная; законная; власть, основанная на вознаграждении или же на принуждении. Рэйвен (1965) описал еще и шестую – информационную власть (таблица 1.1). Каждая из этих форм увеличивает способность лидера влиять на отношения, ценности или поведение последователей.

В организациях доминируют два типа власти: должностная и личная. Должностная власть включает несколько форм: законную, информационную, а также виды власти, основанные на вознаграждении или на принуждении (таблица 1.2). Это та власть, которую человек получает, занимая определенную должность или имея звание в рамках официальной системы. Способность влиять на группу появляется у лидера за счет более высокого статуса. Должностная власть выводит лидера на центральные позиции в структуре организации. Так, в силу занимаемой должности, вице-президент или руководитель отдела обладает большей властью, чем штатный сотрудник. Кроме того, неформальные связи повышают их социальную власть, тем самым еще сильнее отдаляя лидеров от последователей (Чиу, Балкунди и Вайнберг, 2017).

Личная власть – это способность оказывать влияние, которую лидер получает, если группа испытывает к нему симпатию, считает его профессионалом, а его действия – значимыми. Так, у одних руководителей власть появляется за счет того, что последователи считают их образцом для подражания, у других – потому что их считают компетентными и внимательными. В обоих случаях лидера наделяют властью в зависимости от его поступков, отношения

к группе. Личная власть включает в себя референтную (эталонную) и экспертную власть (таблица 1.2).

Нередко лидера рисуют носителем власти и доминирующей единицей. В таком контексте власть лидера становится инструментом для достижения его собственных целей. Противопоставить такой точке зрения можно концепцию Бернса (1978), который определяет власть как часть взаимоотношений. По Бернсу, власть – это не некая сила, которую лидер применяет по отношению к последователям ради достижения собственных целей, а аспект отношений, существующих между лидером и его последователями. И обе стороны используют власть во имя достижения общих целей.

В данном пособии мы говорим как раз о власти во взаимоотношениях лидера и последователей, которой в равной степени наделены обе стороны. Предмет нашего интереса – это методы, с помощью которых лидер сотрудничает со своими последователями ради достижения общих целей.

Таблица 1.2 Типы оснований власти

Должностная власть	Личная власть
Законная	Эталонная (референтная)
Основанная на вознаграждении	Экспертная
Основанная на принуждении	
Информационная	

Источники: Adapted from A Force for Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Лидерство и принуждение

Одна из доступных лидерам форм власти – это власть, основанная на принуждении. Принуждение предполагает применение силы для достижения изменений. Принудить – значит заставить человека действовать против его воли, что в рабочей среде нередко осуществляется за счет вознаграждений и штрафов. Зачастую принуждение сопровождается угрозами, наказаниями и отрицательным подкреплением, и, как правило, считается проявлением темной стороны лидерства. Об этом будет в главе «Этика лидерства». Классические примеры лидеров, использовавших власть, основанную на принуждении: Адольф Гитлер в Германии, лидеры «Талибана»¹¹ в Афганистане, Джим Джонс в Гайане и президент Филиппин Родриго Дутерте. Все они применяли силу и ограничения для того, чтобы принуждать своих последователей совершать жестокие, бесчеловечные поступки. В крайних случаях принуждение сопровождается и иными видами запугивания, издевательств, тиранического поведения. Тогда речь идет о термине «жестокый надзор» (Теппер, 2007).

Различать лидерство и принуждение необходимо. Именно благодаря этому различию мы способны отделить лидерское поведение от действий таких личностей, как Гитлер и Джим Джонс. В данном пособии люди, применяющие власть, основанную на принуждении, не рассматриваются в качестве примеров идеального лидерства. Обозначенное выше определение предполагает, что лидерами считаются лишь те, кто оказывает влияние на группу во имя дости-

¹¹ В 2003 году решением Верховного суда РФ «Талибан» признан террористической организацией и запрещен на территории РФ. (Прим. ред.)

жения общих целей. Принуждение же применяется там, где лидеры преследуют исключительно свою личную выгоду и мало интересуются желаниями и потребностями своих последователей. Принуждение исключает всякое сотрудничество с ними.

Лидерство и мораль

Давайте начнем разговор о связи лидерства с нравственностью с одного простого вопроса.

Согласны ли вы со следующим утверждением:

«Правление Гитлера в Германии – это пример хорошего лидерства»?

Этот вопрос – был ли Адольф Гитлер «великим лидером» – неизбежно возникает при обсуждении лидерства в классах по всему миру. Ответ на него покажет, видите ли вы в лидерстве этическую составляющую или воспринимаете его как нейтральный с моральной точки зрения процесс.

Если вы согласились с приведенным выше утверждением, то, вероятно, вы воспринимаете лидерство как лишенный моральной составляющей процесс. И тот факт, что Гитлер являлся лидером, для вас вполне очевиден: это был харизматичный, обладающий даром убеждения человек, чьи действия оказали огромное влияние не только на Германию, но и на весь мир. Если же вы ответили отрицательно, скорее всего, в управлении Гитлера вы не видите ничего положительного. Вы не принимаете его модель лидерства, потому что в вашем представлении лидерство – не про разрушение, а про движение к общему благу. Иными словами, вы верите, что лидерство неотделимо от общечеловеческих ценностей и должно соответствовать нормам морали.

Существует две точки зрения на эту проблему: либо мы утверждаем, что лидерство – это нравственно нейтральный процесс, никак не связанный с общечеловеческими ценностями; либо же мы считаем, что лидерство – это явление, призванное служить всеобщему благу.

С тех пор как начались исследования лидерства, ведется спор о его нравственной составляющей. И это разногласие имеет принципиальное значение. То, как мы воспринимаем лидерство, обусловлено нашей позицией по этому вопросу. А от нашего понимания лидерства зависит то, как мы о нем говорим, как развиваем различные его компоненты, как изучаем и как обучаем ему.

Лидерство как нравственно нейтральный процесс

Такое восприятие лидерства довольно распространено. Лидерством можно пользоваться как для благих, так и для деструктивных целей. Лидерами могут быть как люди с достойными целями, так и люди с менее возвышенными намерениями. Например, такие люди, как Мать Тереза, Нельсон Мандела и Мартин Лютер Кинг-младший, применяли лидерство во благо, а Адольф Гитлер, Пол Пот¹² и Иди Амин¹³ – наоборот. Этим людей объединяет то, что они использовали лидерство для достижения определенных целей. С той только разницей, что одни несли благо, а другие – разрушение.

¹² Пол Пот (1925–1998) – камбоджийский политический и государственный деятель, чье правление (1963–1981), сопровождавшееся массовыми репрессиями и голодом, привело к гибели, по разным оценкам, от 1 до 3 млн человек. (Прим. пер.)

¹³ Иди Амин (1925–2003) – угандийский военный и государственный деятель, президент Уганды (1971–1979), создатель одного из самых жестоких тоталитарных режимов в Африке; потенциальными жертвами его репрессий стали от 300 тыс. до 500 тыс. граждан Уганды (~1,58–2,63 % от 19-миллионного населения), не менее двух тысяч он убил лично. (Прим. пер.)

Классический пример восприятия лидерства как нравственно нейтрального процесса можно найти в книге Никколо Макиавелли «Государь» (около 1505 г.). В ней Макиавелли рассуждает о том, что нравственность для лидера не главное. Главное – умело применять свою власть для достижения собственных целей. Думать нужно о поставленных задачах и о результатах, а вовсе не о средствах их достижения. Макиавелли оправдывал и запугивание, и обман, если эти тактики вели к результату. Интерес для него представляла прагматика, а вовсе не моральная составляющая поступков (Недерман, 2019).

Большинство определений лидерства (например, 221 определение лидерства, проанализированное Ростом в 1991 году) в принципе не затрагивает вопрос нравственности, то есть не требует, чтобы лидерство исходило из высоких побуждений и вело к благим результатам.

Рассмотрим конкретный пример: Падилла (2013) определяет лидерство как «организованный групповой процесс, направленный на некие общие цели и приводящий к неким результатам» (стр. 12), в котором присутствуют лидер, исполнители (последователи) и определенные обстоятельства. В рамках этого определения лидерство является нейтральным с моральной точки зрения явлением. Пользоваться им можно как в конструктивных, так и в деструктивных целях. Падилла утверждает, что Гитлера следует считать лидером, несмотря на чудовищные последствия его решений.

Лидерство как нравственный процесс

Существует и противоположная точка зрения, которой придерживаются многие исследователи лидерства (в том числе и авторы данного пособия). У лидерства есть нравственная составляющая. Лидерство – это побуждение людей к переменам ради общего блага. С этой точки зрения нельзя назвать Гитлера, действовавшего вопреки всеобщему благу, «великим» лидером.

Одним из первых ученых, кто внес нравственный компонент в понятие лидерства, стал Джеймс МакГрегор Бернс в своей книге «Лидерство» (1978). Под лидерством Бернс понимает «повышение мотивации и морального уровня последователей». Он утверждает, что задача лидера – помочь последователям осознать свои собственные ценности и потребности. Это поднимает их на более высокий уровень развития, на котором на передний план выходят такие общечеловеческие ценности, как свобода, справедливость и равенство (Чиулла, 2014). Именно ценности, считал Бернс (2003), лежат в основе лидерства, и работа с ними является для лидера основной задачей.

На основе концепции Бернса Басс (1985) разработал новую модель лидерства (см. главу 8, «Трансформационное лидерство»). Он описал лидерство, которое преобразовывает ценности последователей, выводит их на новый уровень. Под это описание попадает далеко не каждый пример лидерства. Для описания действий таких людей, как Адольф Гитлер: властных, преследующих исключительно собственные цели, эгоистичных эксплуататоров с искаженными моральными ценностями (Басс и Риггио, 2006; Бас и Штейдлмайер, 1999), – Басс ввел специальный термин – псевдотрансформационное лидерство. На контрасте с ним «истинное» или «идеальное» трансформационное лидерство можно назвать «социально ориентированным», т. е. нацеленным на коллективное благо. Такие лидеры ставят интересы других превыше своих собственных (Хауэлл и Аволио, 1993).

Нравственность является основой двух иных форм в теории лидерства: в психологическом лидерстве и лидерстве-служении. Психологическое лидерство (см. главу 9) – это прямое продолжение концепции трансформационного лидерства. Лидер должен поступать «правильно» и действовать «во благо» своих последователей и общества в целом. Такой лидер осознает свою систему ценностей, ставит потребности последователей выше собственных и сотрудничает с ними, дабы их личные интересы начали совпадать с всеобщими. Лидер-

ство-служение также имеет в своей основе нравственность. Его главным компонентом является альтруизм, а модель сводится к заботе о других. В рамках этой парадигмы лидер не доминирует, не направляет и не контролирует последователей. Он в принципе стремится к отказу от контроля.

Таким образом, ваш ответ на вопрос о том, считаете ли вы Гитлера лидером, будет напрямую зависеть от того, как вы воспринимаете лидерство. Если в вашем представлении лидерство – нравственно нейтральный процесс, то Гитлер – вполне приемлемый пример лидера. Если же вы считаете, что лидерство неотделимо от морали и призвано возвращать ее в людях, воспитывать в них более возвышенные ценности и стремления (Бернс, 1978), то для вас Гитлер примером лидерства не является. В этом случае он не более чем деспотичный тиран, безжалостный диктатор, на чьей совести заточение, жестокое обращение и смерть миллионов невинных людей, а также Вторая мировая война – самый смертоносный вооруженный конфликт в истории человечества.

Лидерство и менеджмент

Лидерство и менеджмент объединяют несколько факторов: влияние на других, работа с людьми, общая суть – эффективное достижение цели. Многие составляющие менеджмента созвучны с предложенным в этой главе определением лидерства.

Но вместе с тем между лидерством и управлением существуют и различия. Изучение лидерства начинается еще во времена Аристотеля; менеджмент же возникает как реакция на индустриализацию на рубеже XX-го века, когда появилась необходимость справляться с хаосом на предприятиях и обеспечивать эффективность работы. Основные функции управления впервые выделил Анри Файоль (1916): планирование, организация, координация и контроль. Актуальны они и по сей день.

Сравнивая функции управления с функциями лидерства, Коттер (1990) приходит к выводу, что они в корне отличаются друг от друга (рис. 1.2). Основная функция менеджмента – обеспечивать порядок и производительность в организациях, лидерства – обеспечивать изменения и движение вперед. Управление стремится к порядку и стабильности, лидерство – это поиск адаптивных и конструктивных изменений.

Как видно из рисунка 1.2, задачи управления и лидерства различны, как и их масштаб. Однако Коттер (1990) утверждает, что для процветания организации необходимы и менеджмент, и лидерство. Например, сильное управление без лидерства приведет организацию к удушающей бюрократии. Если же лидерство развито хорошо, а менеджмента нет, то в результате получатся бессмысленные или неверно внедренные изменения ради изменений. Эффективная организация нуждается как в грамотном менеджменте, так и в квалифицированном лидерстве.

Рис. 1.2 Функции управления и лидерства

Управление — порядок и производительность	Лидерство — изменения и движение
<p><i>Планирование и бюджет</i> Составить расписание Выделить ресурсы</p>	<p><i>Определение направления</i> Создать видение Описать общую картину Предложить стратегии</p>
<p><i>Организация персонала</i> Разработать структуру Назначить людей на должности Установить правила и рабочие процессы</p>	<p><i>Объединение людей</i> Объяснить цели Стремиться к преданности Выстраивать команды и коалиции</p>
<p><i>Контроль и решение проблем</i> Выработать стимулы Найти креативные решения Исправлять ошибки</p>	<p><i>Мотивация и вдохновение</i> Вдохновлять и зажигать энергией Придавать сил последователям Удовлетворять незакрытые потребности</p>

Источники: Adapted from A Force for Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Коттер (1990) далеко не единственный ученый, настаивающий на подобном различии. Его точку зрения разделяют Беннис и Нанус (2007), подчеркивая разницу между этими явлениями: управлять – осуществлять действия и налаживать процессы, быть лидером – влиять на других и вести их к переменам. Ученые четко выразили это различие в своей часто цитируемой фразе: «Менеджер – это тот, кто все делает правильно, а лидер – это тот, кто принимает правильные решения» (стр. 221).

Рост также проводит это разграничение (1991), подчеркивая, что лидерство – это отношения, основанные на взаимном влиянии, а управление – это однонаправленные авторитетные отношения. Лидерство нацелено на определение общих целей, а управление – на координацию действий для выполнения поставленной задачи. Лидеры и последователи работают вместе, чтобы добиться реальных изменений, а менеджеры и подчиненные трудятся ради продажи товаров и услуг (Рост, 1991).

Недавно Саймонет и Тетт (2012) провели исследование с целью выявить, какие между лидерством и менеджментом существуют сходства и различия. Для этого они составили список из 63 навыков. С этим списком ученые обратились к 43 экспертам, чтобы те отметили, какие из них необходимы для лидерства, а какие – для менеджмента. Результаты показали, что многие позиции (22) пересекаются (например, продуктивность, ориентация на клиента, профессионализм и постановка целей), а многие – нет. В частности, оказалось, что лидерство отличается внутренней мотивацией, творческим мышлением, стратегическим планированием, терпимостью к неопределенности (отсутствию конкретики) и умением читать людей, а менеджмент – ориентацией на правила, краткосрочным планированием, внешней мотивацией, упорядоченностью, соображениями безопасности и соблюдением сроков.

Абрахам Залезник (1977), глядя на эту проблему чуть уже, в своих рассуждениях пришел к следующему выводу: лидеры и менеджеры не просто отличаются друг от друга, это фактически разные типы людей. Он утверждает, что менеджер откликается на конкретную ситуацию: он вступает в рабочие отношения с другими исключительно ради решения имеющейся

проблемы и не вовлекается в процесс эмоционально. Его действия направлены на то, чтобы ограничить выбор. А лидер, как предполагает Залезник, напротив, эмоционально активен и вовлечен, он генерирует идеи, а не реагирует на ситуации, его действия направлены на умножение доступных вариантов решения проблем. Лидеры меняют наше представление о том, что является возможным.

И все же, несмотря на явные различия, функционал (принцип работы) менеджмента и лидерства во многом совпадает: если менеджер влияет на группу для достижения ее целей, он заодно выступает и лидером. Если же лидер занимается планированием, организацией, работой с персоналом, он выступает в качестве управленца. Обоим процессам присуще влияние на группу во имя достижения цели. В рамках данного пособия мы будем говорить о лидерстве в целом и в приведенных примерах и тематических разборах эти понятия будем отождествлять.

План книги

Данное пособие ориентировано на читателя. В его основе лежат существующие теории лидерства, но мы делаем упор на их практическое применение. Все главы составлены по одному и тому же формату: в первом разделе дается краткое описание теории, приводятся результаты исследований, проведенных в рамках ее изучения; второй раздел – это критический анализ слабых и сильных сторон данного подхода. Особое внимание уделяется тому, насколько он способствует или противоречит общему пониманию процесса лидерства. Со 2-й главы вводится раздел с практическими примерами, а также опросник, который поможет читателю исследовать собственный стиль лидерства и на практике посмотреть, как обсуждаемый подход может быть применен. Заканчивается каждая глава кратким обзором изложенного материала и ссылками.

Разбор кейса

Пример 1.1 приводится в качестве иллюстрации различных аспектов лидерства и дает читателю возможность оценить его собственное восприятие лидерства и лидера. В конце вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 1.1. Молчание – золото...

Заступив на пост помощника тренера в команду университета Гранд Вэлли по американскому футболу, Моррис Бергер дал интервью университетскому журналу под названием «Ланторн». На вопрос редактора Келлена Восса, с кем из исторических деятелей, ныне живущих или умерших, он бы хотел отобедать, Бергер ответил: с Адольфом Гитлером, Джоном Ф. Кеннеди и Христофором Колумбом.

«Уверен, многим мой ответ не понравится, – сказал он, – но я все равно скажу: с Адольфом Гитлером. Конечно, все, что случилось, – это невероятная трагедия, и мотивы у него были ужасные, но как лидер он остается непревзойденным. Мне ужасно интересно, как ему удалось настолько сплотить людей и повести их за собой. Цели у него были ужасные, но все-таки он был гениальный лидер» (Восс, 2020).

Статья вызвала ажиотаж. Спортсмены университета попросили Восса убрать комментарии про Гитлера из онлайн-версии статьи, и редактор «Ланторна» поначалу согласился, а потом передумал и вернул на сайт полную версию интервью. После этого цитата буквально стала вирусной: о ней написали в *Washington Post*, на сайте *ESPN* и в *Sports Illustrated*, и даже Джимми Фэллон упомянул ее в своем монологе на *The Tonight Show* (Боутнер, 2020).

Возмутилась не только общественность. Глава «Гилеля», еврейской организации на кампусе университета, резко выступил против тренера Бергера. «Прискорбно видеть, что член нашего сообщества в Гранд Вэлли воспекает холокост, который принес в мир такие разрушения и издевательства, – написали представители организации на ее странице в соцсетях. – Мы ценим быструю реакцию университета и не прекратим наше сотрудничество. Наша цель: продолжать просвещать университетское сообщество и создавать безопасную и инклюзивную среду для всех студентов» (Колф, 2020).

Спустя неделю после выхода статьи университет Гранд Вэлли объявил, что Бергер, временно отстраненный от работы, подал в отставку.

Мэтт Митчелл, главный тренер команды, сделал заявление: «Прежде чем предложить кому-то работу, мы всегда тщательно проверяем прошлое кандидата. И такого развития собы-

тий мы никак не ожидали, – сказал он. – Для всех это было непростое время. Я подписал заявление Морриса Бергера об отставке. Надеюсь, что его ждет новая полоса, а нам самое время сосредоточиться на предстоящем сезоне 2020-го года» (Уолнер, 2020).

Сам Бергер заявил, что разочарован уходом, затем добавил: «Я не хочу отвлекать внимание ни игроков, ни этого великого университета, ни тренера Митчелла, когда им надо готовиться к предстоящему сезону» (Уолнер, 2020). У себя в Твиттере экс-тренер разместил более личное обращение:

«Я подвел не только себя, но и своих родителей и университет Гранд Вэлли. Мой комментарий противоречит тем ценностям, которые мне привили родители, и не соответствует моим собственным убеждениям – я дурно выразился и сморозил полную чушь.

Вот уже 11 лет я отдаю себя профессии и упорно иду к каждой возможности. Я был счастлив оказаться частью команды Гранд Вэлли. Я горжусь этой ответственностью – быть учителем, наставником, тренером, образцом для подражания.

Я надеюсь, что вы примете мои извинения.

Я понимаю, что не могу повернуть время вспять и отменить ту боль и стыд, причиной которых я оказался.

Но я могу сделать осознанный выбор, извлечь уроки из своей ошибки и начать работать над возвращением доверия и уважения всех, кого я подвел» (Бергер, 2020).

А несколькими неделями позже университет Гранд Вэлли объявил, что расширяет курс учебной программы, посвященный холокосту и истории коренных американцев. «Это повод начать усердную работу над системными изменениями, чтобы всем в университете стало комфортнее», – сказала президент университета Филомена Мантелла (Колф, 2020).

Вопросы:

1. Кто в этой ситуации является лидером? Как бы вы описали их действия, руководствуясь определением лидерства, данным в этой главе?
2. Как по-вашему, совершил ли Бергер ошибку, назвав Гитлера великим лидером?
3. Как вы относитесь к тому, что Бергер ушел в отставку спустя всего лишь неделю после подписания контракта?
4. Опираясь на предложенное в этой статье рассуждение о лидерстве и нравственности, о чем, как вам кажется, свидетельствуют комментарии Бергера? О том, что он воспринимает лидерство как нравственно нейтральный процесс, или о том, что видит в нем моральную составляющую? Поясните свой ответ.
5. А каких взглядов, судя по реакции на его поступок, придерживается университет?
6. Будь вы президентом университета, как бы вы определили лидерство?
7. Баскетбольный тренер Бобби Найт¹⁴ известен своим спорным поведением. Как думаете, встретил ли бы Бергер такое же осуждение, назови он вместо Гитлера Бобби Найта? Поясните свой ответ.

Инструмент лидерства

Понятие «лидерство» весьма неоднозначное и включает в себя множество аспектов. Для одних лидерство – это личностная черта или способность, для других – навык или поведение, для третьих – отношения или процесс взаимодействия. Скорее всего, лидерство включает в

¹⁴ Боб Найт (род. 25.10.1947) – американский баскетбольный тренер. Среди прочего, Найт вызвал споры своим откровенным характером и демонстративным поведением. Однажды он бросил стул через площадку во время игры, за что был уволен. (Прим. ред.)

себя все эти компоненты, и каждый из них отвечает за определенный аспект. Какой подход наиболее близок вашему собственному представлению о лидерстве? Как вы определяете лидерство? Знать ответы на эти вопросы необходимо, ведь от того, как вы воспринимаете лидерство, будет зависеть то, как его практикуете. Предложенный ниже опросник поможет вам найти эти ответы.

Опросник «Определение лидерства»

Задача: определить ваше представление о лидерстве и отдельных его компонентах.

Инструкция: внимательно прочтите каждый пункт. Насколько это описание соответствует вашему личному представлению о лидерстве? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

- | | |
|---|-----------|
| 1. Для меня лидер — это человек, наделенный особыми качествами. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Лидерству, как и любому другому навыку, можно обучиться. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Лидерство требует определенных знаний и навыков. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Лидерство — это конкретные действия человека, а не его характер. | 1 2 3 4 5 |
| 5. Последователи имеют такое же влияние на процесс лидерства, как и лидер. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Лидерство — это влияние на других. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Некоторые рождены, чтобы вести за собой. | 1 2 3 4 5 |
| 8. У некоторых людей есть врожденная предрасположенность к лидерству. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Ключ к тому, чтобы стать эффективным лидером, — это определенные навыки. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Нагляднее всего процесс лидерства демонстрируют конкретные дела и поступки лидеров. | 1 2 3 4 5 |
| 11. В процессе лидерства участвуют как лидер, так и последователи. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Лидерство — это череда поступков, направленных на достижение конкретной благой цели. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Человеку необходимо обладать определенными чертами характера, чтобы быть эффективным лидером. | 1 2 3 4 5 |

14. Лидером может стать каждый.	1 2 3 4 5
15. Эффективный лидер компетентен в занимаемой позиции.	1 2 3 4 5
16. Основа лидерства — выполнять свои обязанности и общаться с людьми.	1 2 3 4 5
17. Лидерство — это движение к общим целям лидера и последователей.	1 2 3 4 5
18. Лидерство возможно лишь при наличии лидера, последователей и конкретной ситуации. Одного лидера недостаточно.	1 2 3 4 5
19. Склад характера делает людей великими лидерами.	1 2 3 4 5
20. Умение вести за собой людей можно развить.	1 2 3 4 5
21. Эффективный лидер компетентен и осведомлен.	1 2 3 4 5
22. Главное в лидерстве — это то, как лидер работает с людьми для достижения той или иной цели.	1 2 3 4 5
23. Эффективное лидерство определяется отношениями между лидером и последователями.	1 2 3 4 5
24. Лидер оказывает влияние на последователей, а они — на него.	1 2 3 4 5

Подсчет результатов

1. Сумма баллов пунктов 1, 7, 13 и 19 (черты характера)
2. Сумма баллов пунктов 2, 8, 14 и 20 (способность)
3. Сумма баллов пунктов 3, 9, 15 и 21 (навыки)
4. Сумма баллов пунктов 4, 10, 16 и 22 (поведение)
5. Сумма баллов пунктов 5, 11, 17 и 23 (отношения)
6. Сумма баллов пунктов 6, 12, 18 и 24 (процесс)

Результаты

1. Личностные черты:
2. Способность:
3. Навыки:
4. Поведение:
5. Отношения:
6. Процесс:

Интерпретация результатов

Полученные вами баллы отражают ваше представление о лидерстве. Тот аспект лидерства, на который вы сделали наибольший упор, определяет ваш личный подход к процессу лидерства. Например, если самый высокий балл у вас оказался в графе «личностные черты», значит, вы выделяете роль лидера и его особые таланты. Если же высший балл у вас получился в графе «отношения», можно предположить, что для вас лидерство — это процесс общения между лидером и последователями, а не результат уникальных качествах лидера. Сравнив баллы, полученные по всем аспектам лидерства, вы выявите те из них, которые считаете наиболее важными. От вашего восприятия лидерства напрямую зависит то, как вы его практикуете.

Основные тезисы

Тема лидерства универсальна. О ней много пишут как в популярной литературе, так и в научных монографиях. И тем не менее, несмотря на обилие материалов, понятие лидерство и его природу оказалось непростой задачей как для исследователей, так и для практиков. Лидерство – очень важное и крайне сложное явление.

Определение лидерства не раз менялось на протяжении многих лет. Однако общим элементом всегда остается одно: лидерство – это процесс влияния, который помогает группам людей достигать поставленных целей. В частности, в этой книге лидерство определяется как процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на группу людей ради достижения общей цели.

В процессе лидерства участвует и лидер, и последователи. Потому необходимо решать и проблемы последователей, и проблемы лидеров. Рассматривать лидера и последователей следует всегда в контексте друг друга.

Множество исследований лидерства было посвящено вопросу личностных качеств лидера. Они базировались на следующей идее: лидерами становятся лишь некоторые представители человечества, обладающие особыми врожденными качествами. Такая точка зрения предполагает, что заниматься лидерством может лишь ограниченное число избранных. Но данное пособие интерпретирует лидерство как процесс, обучиться которому может каждый.

Две самые распространенные формы лидерства: формальное и психологическое. Первое является результатом назначения на некую руководящую должность, а второе – результат естественной реакции группы (одобрение и поддержка) на поведение человека. Процесс лидерства возможен в обоих случаях.

Лидерство тесно связано с понятием власти, с возможностью оказывать влияние. Существуют два основных вида власти: должностная и личная. Должностная власть во многом напоминает формальное лидерство – это та власть, которую человек получает, занимая определенную должность или имея определенное звание в рамках официальной системы. Должностная власть включает следующие формы власти: законную и информационную, а также власть, основанную на вознаграждении или на принуждении. Личную власть лидеру дают последователи, потому что видят в нем ценность. Такая разновидность власти включает референтную и экспертную власть. Власть следует воспринимать как некий общий ресурс, которым обладает как лидер, так и его последователи. Так мы можем уйти от убеждения, что власть – это безраздельная прерогатива лидера.

Властью, основанной на принуждении, пользовались многие управленцы, однако эталонным лидерством такое управление назвать нельзя. Наше определение лидерства подчеркивает тот факт, что лидер оказывает влияние на последователей ради достижения совместной цели. В то время как принуждение – это насильственное давление на последователей посредством угроз и наказаний, призванное заставить их измениться в угоду лидеру. Принуждение напрямую противоречит лидерству, так как исключает понимание лидерства как процесса, как сотрудничества между лидером и последователями во имя общих благих целей.

Существует два подхода к вопросу взаимоотношений лидерства и морали. Некоторые утверждают, что лидерство – это нравственно нейтральный процесс, доступный лидерам как для благих, так и для дурных целей. С этой точки зрения Гитлер является примером сильного лидера. Другие же утверждают, что лидерство – это нравственное явление, которое заключается в оказании влияния на людей во имя достижения общего блага. И с этой точки зрения Гитлер не является примером хорошего лидера.

Лидерство и управление – это разные, но в чем-то пересекающиеся понятия. Принципиальная разница заключается в том, что управление направлено на планирование и организацию

рабочего процесса, на контроль и работу с персоналом, а лидерство – непосредственно на влияние, вдохновение, поиск новых путей развития. Некоторые ученые считают, что менеджмент занимается соблюдением порядка и установлением стабильности, а лидерство – адаптацией и системными изменениями. Другие исследователи утверждают, что менеджер и лидер – это два разных типа людей: менеджер более прагматичен и менее вовлечен эмоционально, а лидер – наоборот, более активен и вовлечен. Общей же чертой между лидерством и менеджментом является основа обоих процессов – влияние на группу людей для достижения некой цели.

В этой книге, основанной на исследовательской литературе, мы рассматриваем лидерство как сложный, многогранный процесс. Мы подробно описываем множество различных подходов к лидерству и их практическое применение. Всякий раз, описывая теорию, мы показываем, как она применима в реальных условиях.

2. Лидерство как набор определенных качеств

Описание

Систематическое изучение лидерства началось именно с этого подхода, и интерес к нему не оставлял ученых на протяжении всего XX века. Еще в начале прошлого столетия ученые задались вопросом: а что же делает человека великим лидером? В попытке выявить эти врожденные качества, черты, присущие великим общественным, политическим и военным лидерам (таким, как Екатерина Великая, Махатма Ганди, Индира Ганди, Авраам Линкольн, Жанна д'Арк и Наполеон Бонапарт), была разработана «теория великих людей». В то время считалось, что человек с этими качествами рождается и ими обладают лишь избранные, «великие» люди. Ученых интересовало, какие именно черты характера отличают лидеров от последователей (Бас, 2008; Джаго, 1982).

К середине XX-го века результаты проводимых исследований ставят универсальность лидерских качеств и, как следствие, сам личностный подход под сомнение. В своем важнейшем исследовании Стогдилл (1948) высказывает предположение, что нет такого набора качеств, который в любой ситуации объяснял бы разницу между лидером и не-лидерами. Ведь один и тот же человек может в одной ситуации оказаться лидером, то есть обладать всеми необходимыми для этого качествами, а в другой – нет. Тогда ученые начали воспринимать лидерство как взаимодействие между людьми в определенной социальной ситуации. И лидерские качества тоже стали рассматривать исключительно в этом контексте.

Личностный подход привлекал ученых тем, что объяснял взаимосвязь между конкретными чертами характера и лидерством (Бриман, 1992). Например, Киркпатрик и Лок (1991) и вовсе заявили, что эффективным лидером может стать только представитель определенного типа людей. Лорд, ДеВейдер и Аллигер (1986) обнаружили, что личностные качества лидера тесно связаны с его собственным восприятием лидерства. И вот уже совсем недавно Дин и Лорд (2012) провели исследование, в котором изучали, как мнение последователей о лидерских качествах влияет на эффективность лидерства.

Подогревают интерес к этому подходу такие типы лидера, как лидер-визионер и харизматический лидер (Басс, 2008; Беннис и Нанус, 2007; Жакар и Антонакис, 2015; Надлер и Ташман, 2012; Заккаро, 2007; Залезник, 1977). Впервые о харизматическом лидерстве заговорили в 2008 году, когда впервые в истории США победу на президентских выборах одержал чернокожий американец, Барак Обама. Юнг и Сосик (2006) по результатам своих исследований выявили следующие черты, отличающие харизматических лидеров от всех прочих: самоконтроль, умение управлять впечатлением¹⁵, стремление к социальной власти и самоактуализации¹⁶. Личностный подход к лидерству процветает и по сей день. Сначала с его помощью ученые пытались выявить универсальные лидерские качества, затем черты, которые требовались от лидера в каждой конкретной ситуации. Сегодня же упор снова делается на то, что личностные качества играют определяющую роль в эффективном лидерстве.

В начале разговора о личностном подходе необходимо пояснить, что же именно подразумевается под «личностными качествами». А вот что: вполне устойчивые и не меняющиеся со временем свойства и отличительные характеристики, в совокупности составляющие уникаль-

¹⁵ Теория управления впечатлением – теория Ирвинга Гофмана, описывающая наше желание производить благоприятное впечатление на других людей. (Прим. пер.)

¹⁶ Самоактуализация (от лат. *actualis* – действительный, настоящий; самовыражение) – стремление человека к наиболее полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. (Прим. пер.)

ную личность каждого человека. Говорить о развитии лидерства в данном контексте не приходится, так как природа этих свойств характера неизменна. В этой главе мы займемся выявлением лидерских качеств и определением их роли в процессе лидерства.

Главными работами XX века по личностному подходу по праву считаются обзоры Стогдилла (1948, 1974). В первом обзоре Стогдилл проанализировал более 124 исследований, посвященных изучению личностных качеств в период с 1904 по 1947 год, а во втором – еще 163 исследования, проведенных между 1948 и 1970 годами.

Первый обзор выявил набор лидерских качеств, способствующих становлению лидера в той или иной группе. Стогдилл обнаружил, что в среднем человек, занимающий лидерскую позицию, отличается от среднестатистического члена группы по восьми параметрам: интеллект, стремление к знаниям, проницательность, ответственность, активность, упорство, уверенность в себе, а также социальная компетентность.

Также Стогдилл обнаружил, что человек становится лидером не только в силу определенных личностных качеств. Ключевым моментом является их соотношение с теми условиями, в которых лидеру приходится действовать. Как мы уже отмечали выше, человек, ставший лидером в одной ситуации, не обязательно станет лидером в другой. Результаты первого обзора Стогдилла показали, что лидерство является не пассивным состоянием, а результатом рабочих отношений между лидером и остальными членами группы. Это исследование Стогдилла положило начало новому подходу в изучении лидерства, в котором основное внимание уделяется лидерскому поведению в различных ситуациях.

В своем втором обзоре, опубликованном в 1974 году, Стогдилл проанализировал 163 новых исследования и сравнил эти результаты с полученными в первом обзоре. В первой работе Стогдилл приходит к выводу, что лидерство определяется не столько личностными качествами, сколько ситуационными факторами. Второй обзор рисует менее радикальную картину: лидерство зависит и от черт характера, и от ситуационных факторов. По сути, он подтверждает изначальное предположение о том, что личностные качества лидера действительно являются частью лидерства.

Во втором обзоре Стогдилл снова выделяет личностные черты, связанные с лидерством. На этот раз список состоит из 10 характеристик:

1. Стремление к ответственности и выполнению задач.
2. Энергичность и упорство в достижении целей.
3. Готовность рисковать и нестандартный подход к решению проблем.
4. Стремление проявлять инициативу в социальных ситуациях.
5. Уверенность в себе и осознание собственной индивидуальности.
6. Готовность принять последствия своих решений и действий.
7. Готовность выдерживать межличностный стресс.
8. Готовность терпеть разочарование и фрустрацию.
9. Способность влиять на поведение других людей.
10. Способность выстраивать социальное взаимодействие в соответствии с поставленной целью.

Манн (1959) провел аналогичное исследование, в ходе которого проанализировал более 1400 опросов по лидерским качествам, проведенных в малых группах. Правда, Манн не уделяет особого внимания роли ситуационных факторов. В своих предварительных выводах исследователь выделяет шесть характеристик, по которым лидера можно отличить от нелидера: интеллект, маскулинность¹⁷, адаптивность, доминирование, экстраверсия и консерватизм.

¹⁷ Маскулинность (от лат. *masculinus*, мужской) – совокупность телесных, психических и поведенческих особенностей

Позднее Лорд и др. (1986) проанализировали полученные Манном результаты (1959) и обнаружили следующее: интеллект, маскулинность и доминирование не столько непосредственно характеризуют лидера, сколько отражают общепринятое представление о том, что он из себя представляет. Также они подтвердили, что в самых различных ситуациях лидера от нелидера действительно отличают их личностные качества.

Важно отметить, что оба этих исследования были проведены в тот период американской истории, когда лидерские позиции как в бизнесе, так и в общественной жизни преимущественно занимали мужчины. Более современные исследования на тему гендера в лидерстве мы рассмотрим в главе 15 и там же увидим, какую роль играют маскулинность и доминирование лидера сегодня.

Киркпатрик и Лок в своей работе (1991) заявили: «Одно бесспорно, лидер – это особый тип человека». Качественно переосмыслив более ранние исследования, Киркпатрик и Лок пришли к выводу, что лидера отличают шесть качеств: стремление (напористость), мотивация, честность, уверенность в себе, познавательные способности и знание дела (профессионализм). При этом Киркпатрик и Лок считают, что можно как родиться с этими чертами, так и обучиться им. Главное, что именно эти шесть качеств отличают лидеров от всех остальных людей. Это различие является важной частью лидерства.

В 1990-х годах ученые заинтересовались качествами, связанными с «социальным интеллектом», то есть способностью понимать собственные и чужие чувства, поведение и мысли и действовать соответственно (Марлоу, 1986). Заккаро (2002) определяет социальный интеллект как совокупность таких способностей, как осознанность, проницательность, самоконтроль. Также социальный интеллект подразумевает способность понимать риски, существующие в каждой конкретной ситуации и социальной среде, и действовать, исходя из этого понимания, самым оптимальным образом. Ряд эмпирических исследований показал, что эти способности являются ключевым отличием эффективных лидеров. Заккаро, Кемп и Бейдер (2017) включили их в список важнейших лидерских качеств (таблица 2.1).

В таблице 2.1 вашему вниманию предлагается сводка лидерских качеств и черт, которые ученые выделяли в ходе изучения лидерства через призму личностного подхода. Список этот обширен, и выделить некий фиксированный набор качеств или черт из него очень трудно. Однако таковы результаты попыток. В последние 10 лет интерес к личностному подходу снова возрос. Заккаро, Грин, Даброу и Колце (2018) обнаружили, что личностные черты определяют лишь то, кто именно оказывается в роли лидера, но вовсе не его эффективность.

Таблица 2.1 Исследования лидерских качеств

(вторичных половых признаков), рассматриваемых как мужские (то есть внешне отличающих мужчину от женщины или самца от самки у животных). (Прим. пер)

Стогдилл (1948)	Манн (1959)	Стогдилл (1974)	Лорд, ДеВейдер и Аллиджер (1986)	Киркпатрик и Лок (1991)	Заккаро, Кемп и Бейдер (2017)
Интеллект Стремление к знаниям Проницательность Ответственность Активность Упорство Уверенность в себе Социальная компетентность	Интеллект Маскулинность Адаптивность Доминирование Экстраверсия Консерватизм	Стремление Упорство Проницательность Инициативность Уверенность в себе Ответственность Желание сотрудничать Терпение Влияние Социальная компетентность	Интеллект Маскулинность Доминирование	Стремление Мотивация Честность Уверенность Познавательные способности Знание дела (Компетентность)	Познавательные способности Экстраверсия Добросовестность Эмоциональная стабильность Открытость Доброжелательность Мотивация Социальный интеллект Самоконтроль Эмоциональный интеллект Умение решать проблемы

Источники: Adapted from The Bases of Social Power, by J. R. P. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (pp. 259–269), New York, NY: Harper and Row; Zaccaro, Kemp, & Bader (2004).

Какой же вывод можно сделать, какую пользу извлечь из данных, полученных в ходе длительного изучения личностного подхода к лидерству? Обширный список лидерских качеств – это подспорье для любого, кто хочет быть лидером. Главные среди этих качеств: интеллект, уверенность в себе, настойчивость, порядочность и социальная компетентность (таблица 2.2).

Таблица 2.2 Основные лидерские качества

• Интеллект,	• Порядочность,
• Уверенность в себе,	• Социальная компетентность.
• Настойчивость,	

Интеллект

Интеллект, или интеллектуальные способности, положительно связан с лидерством (Штернберг, 2004). Проанализировав серию недавних исследований интеллекта и прочих факторов лидерства, Заккаро и др. (2017) подтвердили, что лидеры действительно обладают более высоким интеллектом по сравнению с не-лидерами. Чем сильнее у человека развиты вербальные¹⁸, перцептивные и логические способности, тем более эффективным лидером он становится (Жаккар и Антонакис, 2015). Правда, здесь нужно добавить: ум для лидера – это безусловный плюс, однако слишком большая разница между уровнями интеллекта лидера и последователей может повлечь за собой проблемы во взаимопонимании. Лидер не сможет понять ограничений своих последователей, а последователи окажутся просто не в состоянии постичь его возвышенные идеи и концепции.

¹⁸ Вербальные способности – степень выраженности у индивида словесно-логического (вербального) мышления, способности использовать язык, речь как средство оформления мыслей. (Прим. ред.)

Антонакис, Хаус и Саймонтон (2017) попытались выяснить закономерность между интеллектом лидера и тем, как его воспринимает группа. В их исследовании принимали участие менеджеры среднего звена из международных компаний. Результаты показали, что оптимальный для лидера коэффициент IQ должен превышать средний уровень группы чуть более, чем на одно стандартное отклонение. А зависимость между интеллектом лидера и тем, как его воспринимает группа, оказалась криволинейной. До определенной точки наблюдается прямая зависимость: чем выше IQ, тем лучше отношение группы к лидеру. Затем наступает переломный момент, после которого возрастающий коэффициент IQ лидера начинает негативно влиять на отношение группы к лидеру. Одним словом, интеллект для лидера очень важен, но слишком большой отрыв от уровня последователей окажется пагубным.

Примером лидера, главной чертой которого был именно интеллект, является Стив Джобс, основатель и генеральный директор Apple. Джобс однажды сказал: «Я закрываю глаза и вижу продукт, который хочу создать. Осталось только воплотить его в реальность» (Скалли, 2011). И эти гениальные продукты – сначала компьютеры Apple II и Macintosh, а затем iMac, iPod, iPhone и iPad – не просто появились в мире, но и навсегда изменили его.

В следующей главе мы поговорим о лидерстве как о наборе навыков и рассмотрим интеллект как черту, которая помогает лидеру приобретать и развивать некоторые из них: например, социальные навыки или умение решать проблемы. Считается, что интеллект положительно влияет на способность человека к эффективному лидерству.

Уверенность в себе

Уверенность в себе – еще одна важная для лидера черта. Уверенность в себе подразумевает убежденность в своей компетентности, в своих навыках. Это чувство собственного достоинства, вера в свои силы, а также в то, что каждый способен что-то изменить в этом мире. Лидерство предполагает влияние на других, и как раз это качество позволяет лидеру быть уверенным в том, что его попытки повлиять на кого-то верны и оправданы.

Стив Джобс – прекрасный пример уверенного в себе лидера. Его идеи многим казались безумными, невозможными. Сам же Джобс никогда не сомневался в том, что его видение изменит мир. Несмотря на любые трудности, основатель Apple всегда поступал так, как считал нужным. Как сказал один его коллега: «Джобс творил в компании что хотел. Он был уверен, что никто лучше него не знает, как и что надо делать. И скорее всего, он был прав» (Стоун, 2011).

Настойчивость

Настойчивость – это сильное желание вопреки всем трудностям достичь поставленной цели. Оно тоже присуще многим лидерам. Настойчивость обычно дополняется инициативностью, доминированием и решительностью. Упорный человек готов проявлять себя, выдерживать трудности, проявлять инициативу. В случае, если надо направить последователей, готов проявить доминирование. Дакворт, Петерсон, Мэтьюз и Келли (2007) провели исследование на тему степени настойчивости в достижении той или иной цели. Оказалось, что упорный лидер не концентрируется на неудачах и легче переживает их (Дакворт и др., 2007).

Истинную настойчивость мы видим в работе Пола Фармера – врача, который борется с туберкулезом, развивает здравоохранение в беднейших районах Гаити и других странах третьего мира. Он ступил на этот путь сразу после окончания университета, когда совсем еще молодым человеком отправился на работу в Канжи, Гаити. Там он и узнал, что его приняли в Гарвардскую медицинскую школу. Бросать работу на Гаити Фармер ни за что не хотел, а потому сделал все возможное, чтобы выбирать между Гаити и Бостоном не пришлось. Первым делом он открыл в Канжи медицинский кабинет, где принимал «всех желающих» и лично обучал

местных медицинским азам. Правда, довольно быстро Фармер понял: по-настоящему помочь гаитянам он таким образом не сможет. Тогда врач начал собирать пожертвования на строительство школ, домов, канализации и водопровода. Вакцинировал детей в районах, соседних с его клиникой. Тем самым он в разы снизил младенческую смертность. Но и на этом доктор не остановился. Фармер основал благотворительный фонд «Partners In Health», чтобы финансировать свою работу. С момента своего основания фонд помог не только жителям Гаити, но и Лесото, Малави, Перу, России, Руанды и США. Благотворительная организация также поддерживает гуманитарные инициативы в Мексике и Гватемале (Киддер, 2004; Пример 10.1, стр. 202).

Порядочность

Порядочный лидер честен и надежен. Он придерживается строгих принципов и несет ответственность за свои поступки. Именно порядочность делает лидера достойным доверия, ведь он всегда держит свое слово.

Разговоров о порядочности в последнее время становится все больше. Оно и неудивительно: сначала импичмент Билла Клинтона, потом заверения Джорджа У. Буша в том, что Хуссейн прячет оружие массового уничтожения в Ираке. Сегодня нам особенно хочется, чтобы представители власти были с нами честны и отвечали за свои слова. Немало скандалов разразилось и в корпоративном мире (Enron, WorldCom). В результате образ лидера пошатнулся: люди стали недоверчивее, подозрительнее и требуют от своих лидеров порядочности.

Социальная компетентность

Социальная компетентность, коммуникабельность – это умение лидера находить контакт с людьми. Коммуникабельный лидер дружелюбен, общителен, вежлив, тактичен. Он внимательно относится к потребностям других и заботится об их благополучии. Коммуникабельный лидер обладает хорошими навыками общения и умеет сотрудничать со своими последователями.

В пример лидера с прекрасными коммуникативными способностями можно привести Майкла Хьюза, ректора одного университета. На все собрания Хьюз предпочитает ходить пешком. Это дает ему повод пройтись по территории университета, лично поздороваться со студентами, сотрудниками и преподавателями. Обедает он в студенческой столовой и каждый раз садится на новое место – к новым людям. Студентам «не страшно к нему подойти». В отношениях с преподавателями он тоже «придерживается политики открытых дверей». И всегда лично поздравляет студентов и преподавателей с их успехами.

Итак, мы рассмотрели пять ключевых лидерских качеств (интеллект, уверенность в себе, настойчивость, порядочность и социальная компетентность). Важно помнить, что список этот далеко не исчерпывающий. До недавнего времени большинство исследований, посвященных лидерским качествам, были качественными, а не количественными и не имели под собой единой структуры. Тем интереснее исследование, о котором пойдет речь в следующем разделе. Оно построено принципиально иным образом и предлагает, наконец, количественную оценку лидерских качеств. В его основе лежит пятифакторная модель личности, так называемая «большая пятерка», а его цель – определить, как эти пять качеств связаны с лидерством.

Пятифакторная модель личности и лидерство

За последние 25 лет ученым так или иначе удалось достичь определенного консенсуса в том, из каких факторов складывается «личность» (Гольдберг, 1990; МакКрэй и Коста, 1987).

В «большую пятерку» входят: нейротизм, экстраверсия (динамизм), открытость опыту (интеллект), доброжелательность (дружелюбие, способность прийти к согласию) и добросовестность (надежность, сознательность) (таблица 2.3).

Изучая связь между «большой пятеркой» и лидерством, Джадж, Боно, Илиес и Герхардт (2002) провели крупный анализ 78 исследований, посвященных теме лидерства и личности с 1967 по 1998 год. В итоге ученые пришли к тому, что между этими явлениями действительно существует довольно крепкая связь. Результаты указали на то, что эффективность лидера в самом деле обусловлена наличием у него определенных личностных качеств.

Таблица 2.3 «Большая пятерка» факторов личности

Нейротизм	Склонность к депрессивным состояниям, тревоге, неуверенности и враждебности
Экстраверсия	Склонность к общению, напористость и положительная энергетика
Открытость (новому опыту)	Информированность, изобретательность, проницательность и стремление к новым знаниям
Доброжелательность	Принятие других, стремление всегда прийти к согласию, доверчивость и заботливость
Добросовестность	Внимательность, организованность, надежность, решительность и управляемость

Самым важным фактором оказалась экстраверсия, за ней по порядку расположились добросовестность (надежность), открытость и низкий уровень нейротизма. Слабее всего с лидерством оказалась связана доброжелательность. Добросовестность, как позднее выявили Сакет и Уолмсли (2014), наиболее коррелирует с общей эффективностью и гражданским поведением¹⁹ в организации, а в отрицательной корреляции – с контрпродуктивным рабочим поведением. Также оказалось, что именно добросовестность чаще всего оценивают на собеседованиях при приеме на работу, причем в самых различных сферах.

Сильные стороны и лидерство

Существует еще один тесно связанный с личностным, но более современный подход. В его основе – сильные стороны человека, которые, как известно, есть у каждого. Под сильной стороной подразумевается черта характера или качество человека, которое гарантирует успешно выполненную работу, способность регулярно показывать отличный результат. Согласно этому подходу, задача лидера – работать с сильными сторонами, как своими, так и своих последователей.

Обширное исследование в этой области проделал институт Gallup. На протяжении 40 лет ученые проводили интервью с мастерами своего дела во многих известных областях. По результатам этих интервью исследователи сформулировали наиболее распространенные модели человеческих талантов и разработали тест для их определения, который называется

¹⁹ Гражданское поведение (*organizational citizenship behavior*) – действия сотрудников, не входящие в их должностные обязанности, за которые не предусмотрено отдельного материального вознаграждения, но которые направлены на благо организации, поддерживают ее психологическое и социальное функционирование и тем самым увеличивают ее эффективность. (Прим. ред.)

CliftonStrengths. Таланты во многом схожи с личностными качествами. Это тоже относительно стабильные, с трудом поддающиеся изменениям характеристики, из которых как раз и рождаются сильные стороны. Сильные стороны – это таланты, развитые при помощи дополнительных знаний, навыков и практики (Рат, 2007).

И если смотреть на лидерство сквозь призму сильных сторон, то оказывается, что выдающихся личностей отличает «не столько их “природная сила”, сколько способность определить свои сильные стороны и пользоваться ими» (Гарднер, 1997). По мнению Макки (2016), как только мы полностью осознаем свои слабости и сильные стороны – и те, которыми пользуемся в полной мере, и те, которыми пользуемся недостаточно, – наши лидерские качества улучшаются.

Также сильные стороны представляют особый интерес для исследователей в области позитивной психологии, фокус которой направлен на достоинства человека, а не на его слабости. В частности, Питерсон и Селигман (2004) разработали перечень сильных сторон личности (см. таблицу 2.4) и метод их измерения. Вопросник Питерсона и Селигмана включает в себя 24 положительные черты (сильные стороны) человека, разделенные на шесть категорий. Результаты опроса показывают пять основных сильных сторон личности, оценивают респондента по всем 24 параметрам. Тест занимает порядка 30 минут, и пройти его можно бесплатно на сайте www.viacharacter.org.

Таблица 2.4 Классификация сильных сторон личности и добродетелей характера через VIA

Классификация	Сильные стороны
Мудрость и знание	1. Изобретательность 2. Любознательность 3. Открытость к новым знаниям 4. Любовь к обучению 5. Умение видеть перспективу
Мужество	6. Цельность натуры 7. Храбрость 8. Упорство 9. Жажда жизни
Гуманизм и любовь	10. Доброта 11. Способность любить 12. Социальный интеллект
Справедливость	13. Справедливость 14. Лидерские качества 15. Коллективизм
Умеренность Способность противостоять избыточности	16. Милосердие 17. Скромность 18. Благоразумие 19. Самоконтроль
Духовность Осмысленность жизни	20. Чувство прекрасного 21. Благодарность 22. Надежда 23. Чувство юмора 24. Духовность

Источник: A Primer in Positive Psychology, by Christopher Peterson, 2006, pp. 142–146.

В последние годы ученые все активнее ищут способ применить подход к сильным сторонам человеческой личности таким образом, чтобы повысить эффективность лидерства в организациях. В исследовании, в котором приняли участие более 200 офицеров ВВС США, Сосик, Чун, Эте, Аренас и Шерер (2019) обнаружили, что сильные стороны характера играют определяющую роль в повышении эффективности, поддержании психологического благополучия лидера. Также они выяснили, что высокий самоконтроль наряду с высоким уровнем честности/человечности, сочувствия и морального мужества способствует этичному лидерству, помогает должным образом контролировать свое поведение и выполнять собственные обязанности. В другом исследовании Сосик, Джентри и Чун (2012) оценили данные 191 топ-руководителя американских коммерческих и некоммерческих организаций и обнаружили, что на их эффективности положительно сказывались честность, храбрость и социальный интеллект. Основным фактором различия оказалась добросовестность. Эти и другие исследования подчеркивают, насколько важно понимать сильные стороны и ту роль, которую они играют в лидерстве.

Эмоциональный интеллект

Чтобы оценить влияние черт характера на лидерство, можно воспользоваться концепцией эмоционального интеллекта, которая зародилась в 1990-е годы и с тех пор стала важней-

шей областью изучения в психологии. Эмоциональный интеллект широко изучался и привлек внимание многих практиков (Карузо и Вулф, 2004; Гоулман, 1995, 1998; Майер и Саловей, 1995, 1997; Майер, Саловей и Карузо, 2000; Шенкман и Аллен, 2015).

Как следует из самого названия, эмоциональный интеллект имеет отношение к нашим эмоциям (аффективная область), мышлению (когнитивная область) и взаимодействию между ними. Если интеллект – это способность постигать и применять информацию, то эмоциональный интеллект – это способность понимать эмоции и применять это понимание в жизни. Эмоциональный интеллект можно определить как способность понимать и выражать эмоции, применять их к мыслительному процессу, объяснять и справляться с эмоциями, а также эффективно управлять ими как внутри себя, так и во взаимоотношениях с другими (Майер, Саловей и Карузо, 2000).

Способов измерения эмоционального интеллекта существует несколько: например, тест Майера-Саловея-Карузо (MSCEIT; Майер, Карузо и Саловей, 2000). Тест Майера-Саловея-Карузо определяет эмоциональный интеллект как набор когнитивных способностей, таких как способность воспринимать, вызывать, понимать и управлять эмоциями. В целом, это вполне точный и надежный метод (Бояцис, 2019). Однако недавний обзор исследований, посвященных эмоциональному интеллекту, показал, что уровень эмоционального интеллекта у людей, оцениваемых по этой шкале, со временем снижается. Как предполагают некоторые ученые, причина этого – завышение первоначальных результатов (Гонг и Цзяо, 2019).

Подход Д. Гоулмана (1995, 1998) к изучению эмоционального интеллекта несколько шире. Гоулман считает, что эмоциональный интеллект – это совокупность личных и социальных компетенций. Так, к личной компетентности относятся такие способности, как самосознание, уверенность, самообладание, порядочность и мотивация. Социальная же компетентность – это сочувствие (эмпатия), умение выстраивать общение и регулировать конфликты.

Опираясь на теорию эмоционального интеллекта, Шенкман и Аллен (2015) разработали практическую модель лидерства. Ее суть сводится к тому, что лидеру необходимо осознавать три основных аспекта лидерства: контекст, самого себя и других. Ученые выделили 21 важную для лидера компетенцию, среди которых понимание групповых динамик, оптимизм, инициативность и умение работать в команде.

В отличие от других черт, о которых мы говорили в этой главе, доказано, что эмоциональный интеллект не является фиксированной характеристикой. Эмоциональный интеллект можно развить, научиться понимать и называть свои эмоции и, как следствие, управлять ими (регулировать их) (Ашканасы, Дасборо и Аскау, 2009). Ученые провели эксперимент, в котором сравнили две группы лидеров: одни прошли тренинг по социальному интеллекту, а другие нет (контрольная группа). Первая группа показала более высокие навыки эмоционального интеллекта, и по прочим параметрам их результаты также были лучше: более низкий уровень стресса, более высокий боевой дух и более приятная рабочая атмосфера (Слэски и Картрайт, 2003). Недавний анализ 58 исследований, посвященных обучению эмоциональному интеллекту, также показал его умеренный положительный эффект (Маттингли и Крейгер, 2019).

Гоулман и Бояцис (2017) сформулировали четыре основные сферы эмоционального интеллекта: самосознание, управление собственными ресурсами, социальная чуткость и управление отношениями. Развивать эмоциональный интеллект ученые советуют при помощи саморефлексии и обратной связи по следующим вопросам:

1. Существует ли разница между тем, как я сам себя вижу, и тем, как меня видят другие? Так вы поймете, как ваш личный образ самого себя отличается от восприятия других.
2. Что для меня важно? Какие сферы вашего эмоционального интеллекта вы бы хотели подтянуть? Важно учесть как ваши личные устремления, так и полученную обратную связь.

3. Что я готов(а) изменить для достижения этих целей? Определите конкретные шаги, которые приведут вас к желаемому результату.

Сегодня многие организации осознают ценность эмоционального интеллекта и активно развивают это качество в своих управленцах. Например, новые менеджеры компании FedEx проходят специальное обучение, в ходе которого они тренируют три разных аспекта:

1. Познай себя, т. е. развивают способность слышать свои эмоции и осознавать реакции.
2. Выбери сам, т. е. уходят от бессознательных реакций к взвешенным.
3. Отдавай себя, т. е. учатся принимать решения, даже самые, казалось бы, незначительные, с учетом высшей, глобальной цели

Ключевым принципом этого тренинга является утверждение: «Эмоции управляют людьми, а люди – производительностью». FedEx следит за развитием эмоционального интеллекта у своих менеджеров и сообщает, что обучение поднимает их компетентность на вполне значительные 8–11 % (Фридман, 2014).

Армия США также разработала краткий онлайн-курс по повышению навыков эмоционального интеллекта. Учитывая опасные и стрессовые условия, в которых работают военнослужащие, курс направлен на то, чтобы снизить шансы развития депрессии, тревоги и/или посттравматического стрессового расстройства (ПТСР). Как результат: у военных развивается эмоциональная гибкость, способность адаптироваться и справляться с трудностями, а также увеличивается способность понимать и контролировать свои эмоции (Килгор, 2017).

Правда, до сих пор неизвестно, насколько жизненный успех зависит от эмоционального интеллекта. Некоторые исследователи, такие как Гоулман (1995), предполагают, что эмоциональный интеллект напрямую влияет на успех в учебе, дома и на работе. Другие (Майер, Саловей, Карузо, 2000; Антонакис, 2009) говорят об этой закономерности чуть менее категорично. Один крупный обзор исследований, посвященных лидерству, выделяет общую категорию «эмоции в лидерстве», но конкретно про эмоциональный интеллект не упоминает (Динь и др., 2014). Из чего можно заключить, что эмоциональный интеллект не является основным направлением исследований в области лидерства. С другой стороны, Коцу, Миколайчак, Херен, Грегуар и Лейс (2019) установили, что у нас пока нет данных для того, чтобы определить долгосрочные эффекты обучения эмоциональному лидерству.

Ашканаси и Даусом (2002) приходят к мнению, что эмоциональный интеллект отличается от всех прочих видов интеллекта (например, IQ), но при этом напрямую с ними связан. Эмоциональный интеллект является индивидуальной особенностью: у одних он выше, у других – ниже. Он развивается на протяжении всей жизни человека, и ему можно обучиться.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что эмоциональный интеллект играет определенную роль в процессе лидерства. Подход к лидерству через призму эмоционального интеллекта имеет в своей основе простое убеждение: человек, который лучше понимает свои эмоции и то, как его эмоции влияют на других, будет более эффективным лидером. По мере увеличения количества исследований, посвященных эмоциональному интеллекту, мы будем все лучше понимать нюансы взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и лидерством.

Как работает личностный подход?

Личностный подход сильно отличается от тех, о которых пойдет речь в последующих главах, поскольку он нацелен исключительно на лидера и не берет во внимание ни последователей, ни ситуацию. Это же отличие и делает его чуть более простым, чем другие. По сути, личностный подход занимается двумя вопросами: «Какие качества проявляет лидер?» и «У кого эти качества имеются?»

Личностный подход не ищет ответов на другие вопросы. Какой лидер необходим в каждой конкретной ситуации? Каковы должны быть его действия в тех или иных обстоятельствах? Согласно этому подходу, главным фактором эффективного лидерства является наличие у лидера определенного набора личностных качеств.

Личностный подход также предполагает, что руководящие должности в организации должны занимать люди, соответствующие определенным критериям. И многие организации по такому принципу и ищут своих сотрудников: составляют перечень качеств, необходимых для той или иной позиции, а затем проверяют соискателей на их наличие, применяя различные методы анализа личностных качеств.

Используют данный подход и в сфере личностного роста. Анализируя свои качества, лидер может выявить свои сильные и слабые стороны, а также узнать, каким его видят в организации. Анализ личностных качеств может помочь лидеру понять, годится ли он для более высокой позиции или ему следует подумать о другой должности.

Анализ личностных качеств дает человеку более четкое представление о том, каким лидером он является и как вписывается в структуру организации. Может оказаться, что каких-то качеств ему не хватает. Тогда он может либо начать их развивать, либо сменить свою должность, чтобы дать в полной мере раскрыться тем чертам, которыми он обладает.

Ближе к концу главы мы предоставим вам инструмент, с помощью которого вы сможете оценить свои собственные лидерские качества. Подобными инструментами пользуются и компании, когда ищут кандидата на руководящую должность. Заполнив этот опросник, вы сами увидите, насколько это полезный инструмент.

Преимущества

Преимуществ у личностного подхода несколько. Во-первых, он интуитивно привлекателен, поскольку созвучен с нашими представлениями о лидерах. Это какой-то особый тип людей: вождь, который обладает исключительными талантами – «лидерскими» качествами, – идет впереди и ведет нас за собой. Человеку хочется видеть в своем лидере одаренную, неординарную личность, и личностный подход эту потребность удовлетворяет.

Второе преимущество личностного подхода заключается в том, что за ним стоит целое столетие научных исследований. Никакая другая теория не может похвастаться такой серьезной доказательной базой. Интенсивность и продолжительность этих исследований придает личностному подходу ауру достоверности, которой у других подходов попросту нет. Полученный в результате многочисленных исследований массив данных указывает на то, что определенные качества в самом деле играют важную роль в процессе лидерства.

Еще одна сильная сторона личностного подхода заключается в его направленности. Мы знаем, что лидерство складывается из трех компонентов: лидера, последователей и конкретных обстоятельств. При этом личностный подход посвящен только первому из них – лидеру. Этот факт, безусловно, можно расценить и как недостаток. Однако именно этому подходу мы обязаны глубоким и объемным пониманием того, как присущие лидеру личностные черты влияют на процесс лидерства.

Личностный подход дает нам некоторые ориентиры: какие качества помогут нам стать эффективным лидером, а какие, наоборот, помешают. Именно личностный подход предложил нам инструменты оценки качеств характера, при помощи которых лидер может узнать свои сильные и слабые стороны, обозначить для себя направления развития и повысить эффективность своего лидерства.

Наконец, личностный подход помогает организациям выявлять лидеров, проводить назначения на руководящие должности, а также отбирать людей для программ обучения лидерству. Например, добросовестность, экстраверсия и открытость новому опыту очень полезны в работе, связанной с продажами (Фридер, Ванг и Ох, 2018). Как показало одно исследование, экстраверсия, добросовестность, жажда знаний и эмоциональная стабильность положительно связаны с оценками, которые студенты программ обучения лидерству ставят сами себе и получают от своих преподавателей (Блэр, Пальмиери и Пас-Апарисио, 2018). Словом, изучение и понимание личностных черт действительно позволяет выстраивать предположения относительно того, кто преуспеет в той или иной должности и для кого обучение лидерству окажется наиболее полезным.

Слабые стороны личностного подхода

Существует у личностного подхода и несколько слабых сторон. Прежде всего мы сталкиваемся с тем, что личностный подход оказывается не способен предложить нам исчерпывающий список «лидерских качеств». Несмотря на то что исследований в этой области за последние 100 лет было проведено великое множество, к единым результатам ученые так и не пришли. Складывается впечатление, что перечень необходимых лидеру качеств просто бесконечен. Это продемонстрировано обширной выборкой черт в таблице 2.1, хотя на самом деле этот список далеко не полный.

Критикуют личностный подход еще и потому, что он совсем не учитывает ситуацию, в которой происходит лидерство. Как более 70 лет назад указал Стогдилл (1948), трудно выделить набор лидерских качеств, не учитывая при этом тех обстоятельств, в которых лидеру приходится действовать. Человек может обладать всеми необходимыми качествами для того, чтобы оказаться лидером в одной ситуации, и не оказаться им в другой. Или ему хватит качеств для того, чтобы занять лидерскую позицию, но не удержаться на ней. Другими словами, многое зависит от ситуации.

Так, определенные качества хороши в определенных ситуациях. Например, открытый новому опыту лидер преуспеет в инновационной, энергичной среде стартапа. Как только компания вырастет и рабочий процесс наладится, такому человеку может стать скучно, а это, в свою очередь, отрицательно скажется на качестве его работы. И тем не менее исследования, посвященные личностным качествам (Заккаро и др., 2018), не учитывали ни отношений между лидером и последователями, ни особенностей группы, ни рабочей среды. Хотя все эти факторы либо усиливают, либо же ограничивают влияние личностных черт на эффективность лидерства.

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.