

А. Н. ЗАНКОВСКИЙ

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

**от поведенческой модели
к культурно-ценностной
парадигме**



**ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК**

Анатолий Занковский

**Психология лидерства. От
поведенческой модели к
культурно-ценностной парадигме**

«Когито-Центр»

2011

Занковский А. Н.

Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А. Н. Занковский — «Когито-Центр», 2011

В книге обобщены и критически проанализированы достижения психологии в области исследований лидерства и предложен новый подход к его дальнейшему изучению. Автор призывает рассматривать лидерство в контексте корпоративной культуры как системы ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения лидера. Разработан новый когнитивный метод исследования лидерства и корпоративной культуры на основе субъективной аксиосемантики. Представлена авторская трехмерная модель организационного лидерства, на ее основе создана типология лидерского поведения.

Содержание

Введение	6
Глава 1	15
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Анатолий Николаевич Занковский
Психология лидерства: от поведенческой
модели к культурно-ценностной парадигме

© Учреждение Российской академии наук Институт психологии РАН, 2011

* * *

Введение

Глобализация день за днем учит нас тому, что мир может быть личностью; прежде чем заниматься разумом некоего народа, нужно воспитать личность. Мы являемся свидетелями столь продвинутой стадии прогресса, которая оказалась не по силам нашим институтам, а значит, они и не могут координировать ее. Я хотел бы, чтобы лидеры научились живо чувствовать это. Лидер – это человек, умеющий реализовывать личный и социальный рост в целях глобального прогресса сообщества, а следовательно, это ум способного человека, который умеет интегральным образом, а не в идеологическом, узкопартийном, расистском смысле, служить функциональности других. Лидер – это интегральный человек для интегрального мира. Всякий человек, чтобы стать великим, должен вначале послужить другим людям; решая проблемы других, лидер сам получает внутреннее удовлетворение, делающее его свидетелем благодати творческого акта вечности. А это, очевидно, возможно, если лидер, поднявшись над своей зрелостью, увидит также и перспективу прогресса как такового.

Антонио Менегетти. «Психология лидера»

Говорить о лидерстве как психологическом феномене довольно сложно, так как тема лидерства и лидера уже давно вышла за рамки психологии и, безусловно, является одной из наиболее популярных концепций в современном общественном сознании. Школьники хотят стать лидерами в учебе, спортсмены – в спорте, ученые – в науке. Компании стремятся никому не уступать лидирующих позиций на рынке, политические партии связывают свои надежды с появлением новых лидеров. Руководители демократических государств и жестокие диктаторы благосклонно принимают дополнительный титул «лидера», которым их торопливо награждают журналисты. Даже целые страны и народы не прочь провозгласить себя лидерами всей планеты.

Мы живем в атмосфере демократических ценностей, индивидуализма, стремления к соперничеству, жажды успеха и полноты жизни. И, пожалуй, именно в феномене лидерства этот пафос времени выражен наиболее полно.

Быть лидером – значит быть целеустремленнее, способнее, умнее и трудолюбивее других и потому иметь моральное право вести их за собой. В этом контексте *лидерство выступает современным идеалом поведения*, которое основано не на происхождении и статусе, а на личностных и профессиональных достоинствах человека.

Изучение столь сложного и противоречивого явления как лидерство является междисциплинарной задачей и требует привлечения знаний многих наук: философии, антропологии, социологии, истории, генетики, физиологии и др. И все же приоритет бесспорно принадлежит психологии, которая в последние семьдесят лет внесла в изучение этого феномена решающий вклад. Начиная с работ К. Левина и Р. Липпита (Lewin, Lippitt, 1938), психологические исследования лидерства приобрели статус признанного научного направления: проведены многочисленные эксперименты, сделаны фундаментальные открытия, разработаны теории, написаны обстоятельные монографии и классические учебники (Журавлев, 2005; Менегетти, 2002; Парыгин, 1973; Bennis, Nanus, 1985; Conger, 1990; Locke, 1991; Vroom, 1973; Vroom, Jago, 1978; Yammarino, Bass, 1990; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Stogdill, 1974).

«Вирус» лидерства за несколько десятилетий охватил все человечество, но в то же время при более внимательном взгляде в зеркало и вокруг себя каждый из нас вслед за известным экспертом в области организационной психологии Беннисом Уоренном растерянно спросит:

«А где же лидеры?» Здесь, пожалуй, будет уместно процитировать самого автора: «Почему сегодня в Америке нет настоящих лидеров? Куда они все подевались? Почему у нее нет ни одного потенциального президента, который мог бы вдохновить и взволновать нацию?... В американском бизнесе ландшафт ныне очень ровный, ни одного бугорка, ни одного возвышения над общим уровнем. Все великие капитаны бизнеса, которые приходят на ум (Форд, Эдисон, Рокфеллер, Морган, Шваб, Слоан, Кеттеринг), жили в прошлом, все сошли со сцены. И не случайно, что большинство самых прославленных американских бизнесменов сегодня составляют те, кто потратил свои дни на борьбу с другими компаниями, а не на создание новой фирмы.

...Так куда же подевались лидеры? Они затерялись среди поточных линий своих фабрик и заводов, слившись с производственным ландшафтом. Они затерялись на далеких орбитах в погоне за сиюминутной выгодой. Вместо того чтобы вдохновлять людей, они способны только запугивать грозными невзгодами и необходимостью считаться с реальностями сегодняшнего дня.

Нам сегодня нужны лидеры. Нужны и потому, что качество самих руководителей стало хуже, нужны и потому, что проблемы, стоящие перед страной, сделались, как никогда, острыми. *И как человек не может жить и действовать без ума, так и общество не может обходиться без лидеров, его мозговых центров»* (Bennis, 1989, с. 34; курсив мой. – А. З.).

Парадоксальность ситуации состоит в том, что сегодня при явной нехватке настоящих лидеров сотни рекрутинговых агентств и отделов персонала заняты непрерывным поиском новых лидеров на менеджерские позиции в организациях. И судя по возрастающему числу подобных агентств, они вполне успешно справляются с поставленной задачей.

Недостаток лидеров, пожалуй, еще не самая страшная беда. Мы все чаще сталкиваемся с примерами деструктивного лидерства, когда лидер, преследующий корыстные, антиобщественные или даже преступные цели, увлекает за собой других людей, нанося ощутимый ущерб как им, так и всему обществу в целом.

Огромная популярность идей лидерства в современном мире должна неизбежно сопровождаться всплеском исследовательского интереса к проблеме. Однако, к сожалению, мы не наблюдаем разработки новых подходов и увеличения числа работ в этой области. Напротив, интерес к проблематике лидерства в последнее десятилетие заметно снизился. Это вызвано, на наш взгляд, целым рядом причин.

Во-первых, огромному объему экспериментальных и эмпирических данных стало «тесно» в сложившихся теоретических рамках, и они начали сдерживать дальнейшее развитие научного знания в данной области. Сегодня лидерство, с одной стороны, по-прежнему исследуется как исключительно групповое явление, характеризующее определенную стадию групповой динамики, с другой стороны – все чаще трактуется значительно шире: как важнейший организационный процесс. С этим противоречием, отражающим уже давно состоявшуюся экспансию лидерства сквозь границы группы, сталкиваются многие исследователи лидерства, затрудняясь определить границы предмета своего исследования. Но до сих пор эта реально свершившаяся трансформация лидерства не получила ни фактического признания, ни теоретического осмысления, не стала предметом экспериментальных исследований.

Во-вторых, подходы к лидерству, которые сформировались к настоящему времени, рассматривают его либо как специфический набор личностных свойств, либо как технологию поведения, либо как взаимодействие указанных свойств и поведенческих реакций с ограниченным набором ситуационных переменных. Образ лидера во многом представляется как механический набор черт, реакций и переменных, за которыми теряется внутреннее, психическое содержание лидерства. При таком подходе, по сути дела, теряется субъектность лидера, его сознание как высшая форма психического отражения. Оставляя без внимания вопросы о структуре сознания лидера, его многомерности и культурно-исторической детерминации,

мы не сможем понять, почему лидерство выступает не только как форма поведения в определенных организационных условиях, но и как сложный психический феномен, способный к развитию и саморазвитию, несущий в себе присвоенный социальный опыт, моделирующий мир и преобразующий его в деятельности. Важнейшей задачей психологического исследования лидерства, на наш взгляд, выступает анализ сознания лидера, его генезиса, структуры и функционирования.

В-третьих, исследования лидерства во многом игнорируют требования системного подхода, согласно которому любое явление должно исследоваться как подсистема, функционирующая в рамках системы более высокого уровня. В ранних исследованиях (Stogdill, 1948; Cattell, Slice, 1954; Mann, 1959) психологи долго и бесплодно пытались объяснить феномен лидерства, исходя исключительно из особенностей личности лидера и игнорируя ключевую систему, в которой лидерство реализуется, – *группу*. Также и сегодня: серьезные трудности, с которыми психология столкнулась в осмыслении лидерства на современном этапе, во многом связаны с недооценкой психологами специфического социального контекста, в котором реализуется лидерство. Мы имеем в виду современную организацию – социальное образование, ставшее за последние сто лет не просто заметным явлением, но и важнейшим фактором развития человечества в целом. Только рассматривая лидерство в контексте целостной организации и ее базовых характеристик, мы можем подойти к исследованию этого явления как организационного процесса.

Существующие подходы сдерживают решение целого ряда актуальных практикоориентированных задач, связанных с ростом эффективности российских организаций, с оптимизацией управленческих процессов, повышением социальной ответственности организаций перед обществом, с повышением уровня психологической и профессиональной подготовки руководителей в различных сферах.

Таким образом, существует противоречие между важностью изучения феномена организационного лидерства и неадекватной парадигмой современных научных исследований данного феномена в психологической науке. Терроризм, коррупция и мировой экономический кризис с особой остротой поставили вопросы о переосмыслении многих идей, моделей и концепций в экономике, менеджменте, общественном сознании и социальных науках, которые прежде казались столь незыблемыми, обоснованными и проверенными временем. Необходимость такого переосмысления, на наш взгляд, касается и парадигмы лидерства.

Цель монографии – представить новую парадигму изучения лидерства, разработанную на основании исследований и практики консультирования, осуществлявшихся автором в течение последних двадцати пяти лет.

Книга состоит из пяти глав. В главе 1 «История и современное состояние психологических исследований лидерства» прослежена история выделения лидерства в предмет психологического исследования, обобщены достижения современной психологии в исследовании этого явления, проведен критический анализ причин, обусловивших спад активного интереса к проблематике лидерства со стороны науки и практики.

Показано, что наибольшей популярностью у исследователей и практиков пользуется поведенческий подход, в рамках которого были выделены базовые факторы, обеспечивающие эффективность лидерского поведения: первый связывает воедино те действия, посредством которых лидер обеспечивает достижение целей группы; второй акцентирует усилия лидера, направленные на формирование гармоничных межличностных отношений в группе. Степень актуализации указанных факторов позволяет выделять различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей сошлись во мнении, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Впоследствии двухфакторная модель стала доминировать в исследованиях лидерства, а на ее основе создавались многочисленные тренинги и программы обучения менеджеров, которые и в настоящее время

с успехом используются многими организациями (Likert, 1961; Blake, Mouton, 1964; Hersey, Blanchard, 1982; Fiedler, 1967; Мисуми, 1984; Сидоренко, 2011).

Несмотря на широкое использование понятия лидерства во всех сферах и на всех организационных уровнях, научное исследование лидерства до сих пор ведется исключительно на групповом уровне. При этом в исследованиях доминирует поведенческий подход, во многом лишенный психического и ценностного содержания. В связи с этим существует актуальная потребность преодоления «группоцентризма» и перехода к изучению лидерства в широком организационном контексте.

В главе 2 «Лидерство как принцип построения современной организации» предпринята попытка вскрыть истоки и сущностные причины сверхпопулярности идей и проявлений лидерства в современном общественном сознании и жизнедеятельности. Утверждается, что лидерство необходимо рассматривать как явление, неразрывно связанное с историей и принципами формирования современной организации, сформулированными еще в начале XX века ее создателями – Ф. Тейлором и Г. Фордом. На основе сравнительного анализа принципов дотейлоровской и современной организаций обосновывается новый взгляд на лидерство как на один из важнейших принципов функционирования современной организации и формулируется теория эксцеллоцентрической организационной нормы как основания для формирования психологических и поведенческих моделей лидерства. Доказывается, что в дотейлоровской организации при пассивной роли менеджмента основной организационной ячейкой была рабочая группа, которая сама определяла ключевые параметры трудового процесса. При этом в организации доминировала традиционная медицентрическая¹ норма, при которой центральным действующим лицом организации выступал некий среднестатистический работник, на поведение и профессиональные качества которого ориентировались все члены организации и вся система организационных требований. Эта норма выступала формой защиты группы от требований менеджмента, обеспечивала условия труда, устраивавшие групповое большинство, и «привязывала» эффективность групповой деятельности к средним показателям, не позволяя потенциально более эффективным членам группы работать с более высокими результатами.

В современной организации центральной эталонной фигурой становится некий идеальный работник, значительно превосходящий большинство других сотрудников по своим профессиональным и эффективным качествам. Именно на него начинают ориентироваться все сотрудники и вся система организационных требований, позволяя потенциально более эффективным членам группы стать лидерами и достигать максимально высоких результатов. Анализ становления и широкого распространения этого принципа, который мы назвали эксцеллоцентрической² организационной нормой, позволил выявить условия и причины возникновения феномена лидерства, а также понять предпосылки появления специфических личностных особенностей современного homo constitutionalis³ – невротической личности, которая, на наш взгляд, во многом явилась следствием высочайших индивидуальных требований к личности в современной организации. Впервые эту проблему еще в середине прошлого века стала исследовать ученица З. Фрейда – К. Хорни, которая связывала ее с особенностями западной культуры в целом, а не с принципами построения современной организации (Хорни, 1997.)

Проведенный анализ также позволил скорректировать традиционные представления об истории возникновения и изучения феномена лидерства в организации, обычно связываемые с исследованиями К. Левина и его коллег (Levin, Lippitt, 1938). Показано, что приоритет в создании института лидеров в организации принадлежит Г. Форду (Ford, Crowther, 1922, 1926; Михайлов, 1930). После введения в 1908 году конвейера ежемесячная текучесть кадров на

¹ Medius (лат.) – средний.

² Excelus (лат.) – выдающийся.

³ Homo constitutionalis (лат.) – человек организационный.

заводах Форда из-за чрезмерной интенсивности труда возросла до 30 %, то есть фактически персонал, работавший на конвейере, почти полностью обновлялся каждые три месяца. Тогда Форд стал использовать на конвейере специально подготовленных и мотивированных рабочих, которых он ставил через каждые 5–7 «обычных» работников в качестве эталонов эффективной деятельности и выносливости. Именно этих работников Форд называл «лидерами». Таким образом, первыми лидерами современной организации были вовсе не менеджеры, а рядовые исполнители, а интерес к лидерству на управленческом уровне возник лишь спустя двадцать пять лет (см. главу 1).

Проведенный анализ позволил по-новому взглянуть на лидерство как на принцип построения современной организации, который можно сформулировать следующим образом: организация приобретает серьезные конкурентные преимущества, если в ней на каждой должности работают сотрудники, превосходящие по своим профессиональным качествам большинство потенциальных кандидатов на это место. Проведенный анализ дал возможность пересмотреть устоявшееся представление о лидерстве как прерогативе менеджмента и исключительно групповом процессе, а также позволил скорректировать дату возникновения феномена лидерства в организации, отодвинув ее на четверть века назад (с конца 30-х годов XX века на конец его первого десятилетия).

Глава 3 «Лидерство как организационный процесс» посвящена рассмотрению лидерства в контексте базовых организационных процессов и углубляет наше представление о нем как о процессе, перешагнувшем групповые границы и играющем чрезвычайно важную роль в организации. Ранее нами был обоснован тезис о том, что ключевым, системообразующим признаком организации является наличие процесса, обеспечивающего устойчивую ориентацию индивидуальных целей в направлении общей цели организации, то есть наличие организационной власти (Занковский, 2000).

Развивая этот подход, мы доказываем, что структура и функции организационного лидерства могут быть поняты только в рамках системы власти в организации. При этом организационное лидерство приобретает особо важную роль, так как выступает в форме организационной власти, реализуемой, прежде всего, личностными ресурсами.

На основании исследований базовых факторов лидерского поведения (ориентация на результат и ориентация на людей) на различных уровнях управления организацией, мы обнаружили, что степень их выраженности у успешных лидеров неодинакова: для успеха на среднем или высшем уровнях управления требуется проявлять указанные факторы в значительно меньшей степени, чем на низовом, то есть на групповом уровне. Таким образом, был сделан вывод о том, что существует некое качественное различие в осуществлении эффективного лидерства на разных организационных уровнях, а сами традиционно выделяемые факторы лидерства способны в полной мере описать лидерское поведение только на групповом уровне.

Организационная власть основана на ресурсах влияния или видах власти, которые имеются в распоряжении руководителя. Традиционно выделяются следующие виды власти: 1) власть силы (насилие); 2) власть поощрения (вознаграждение); 3) должностная (легитимная) власть; 4) информационная власть; 5) экспертная власть (власть знаний); 6) референтная (харизматическая) власть. Последние два вида власти мы относим к личностным. Нами была выдвинута гипотеза, что для осуществления эффективного лидерства на различных уровнях организационной иерархии требуются различные профили использования властных ресурсов.

Для экспериментального обоснования нашей концепции был создан опросник, позволяющий оценивать структуру властных ресурсов, реализуемых руководителем.

Эффективных лидеров всех уровней отличает значительный акцент на использовании личностных ресурсов власти, а также на информационной власти в сравнении с другими видами власти. Фактически мы видим, что лидеры применяют две четко очерченные группы властных ресурсов: информационно-личностные и организационные – с явно преимуществен-

ным использованием первой. При этом высшее руководство в большей степени, чем другие управленческие уровни, применяет информационный ресурс, менеджмент средней линии в большей мере, чем другие менеджеры, опирается на экспертную власть, а низовой менеджмент для завоевания лидерских позиций задействует свои харизматические качества.

При этом эффективных лидеров отличает стремление как можно реже использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы насилия. В особенности это свойственно низовому и среднему менеджменту. По-видимому, достаточно высокие показатели использования насильственных ресурсов высшим руководством обусловлены тем, что именно оно определяет самую сильную форму организационного насилия – увольнение сотрудников.

На более высоких организационных уровнях лидерство реализуется с помощью более широкого спектра организационных ресурсов; личные ресурсы здесь желательны, но не являются определяющими. Таким образом, подтвердилась гипотеза о том, что групповое и организационное лидерство отличаются использованием различных профилей власти.

Другим важным наблюдением стало то, что, имея возможность в течение длительного времени наблюдать карьерный рост менеджеров низового уровня, мы обнаружили, что часть эффективных групповых лидеров сохраняла свои лидерские способности и на более высоких должностях. Другая же часть, оказавшись на более высокой должности, сталкивалась с серьезными трудностями в управленческой деятельности и была неспособной сохранять свой лидерский потенциал. Возникло предположение, что здесь, помимо вышеупомянутых базовых функций, важными детерминантами выступают такие личные переменные, как ценностные ориентации лидеров.

XX век был свидетелем появления новых субъектов национального и глобального влияния – современных транснациональных компаний. Если даже в недавнем прошлом крупнейшими экономикой выступали исключительно государства, то в настоящее время из 100 ведущих экономик мира 52 – транснациональные корпорации, доминирующие в промышленной, сервисной, финансовой и других областях. И именно благодаря современным организациям, способным консолидировать усилия множества людей, человечество смогло прорваться к новым горизонтам и возможностям. Однако, к сожалению, также благодаря современным организациям, с их участием или при их попустительстве, были совершены самые кровавые и гнусные преступления в истории человечества.

Нами доказывается, что процесс организационной власти, объективно необходимый для функционирования любой организации, *никак не связан* с характером целей, достижению которых он в принципе может служить. Это во многом становится «ахиллесовой пятой» современной организации: субъект организационной власти может направлять организацию на достижение *любых* целей. При этом основной детерминантой выбора действительной цели, нередко скрытой за красивыми декларациями, является личность субъекта власти, то есть личностный аспект власти или, как уже указывалось, организационное лидерство.

В главе также предпринята попытка решения важной теоретической проблемы, связанной с конкретизацией и обособлением понятий «группы» и «организации». Без решения этой проблемы невозможно разграничение основных предметов исследования социальной и организационной психологии. В главе обосновывается ряд свойств, дифференцирующих указанные понятия, и предлагается новое организационно-психологическое определение организации.

Практика организационной деятельности во всех странах показывает, что эффективное и рациональное поведение индивида, ставшего организационным лидером и впервые получившего возможность самолично определять общие цели (и, соответственно, распределение ресурсов) всей организации, может неожиданно и кардинально измениться (к сожалению, не в лучшую сторону). Немногие успешно справляются с такой степенью свободы от собственной организации, а ущерб, наносимый последней, не сопоставим по масштабам с потерями

от нерадивости или ошибок рядовых сотрудников. К сожалению, существующие подходы (и в особенности поведенческий подход к исследованию) не способны исследовать многомерность и сложность личности лидера. Необходимы новые подходы, позволяющие изучать не только поведение, но и сознание лидера, его ценностно-нравственную сферу.

Именно такой подход предлагается и реализуется в главе 4 «В поисках ценностных основ лидерства: от ценностных опросников к исследованию глубинных структур сознания». Представлены результаты целого ряда исследований ценностной сферы лидеров, включая лонгитюдные и кросс-культурные исследования. Показано, что традиционные методы изучения ценностей с помощью ценностных опросников обладают серьезными ограничениями. Они в большей степени определяют «поверхностный» уровень ценностей, соотносимый с ценностями, которые декларирует организация. При этом глубинные ценностные основания, во многом обуславливающие поведение и деятельность лидера, оказываются недоступными для исследования.

Эти ограничения преодолеваются в новом аксиосемантическом методе исследования лидерства, который создан благодаря развитию и приложению экспериментальной психосемантики к проблематике лидерства (Петренко, 2005, 2010; Артемьева, 1980; Шмелев, 1983). В задачу психосемантики входит изучение генезиса, строения и функционирования индивидуальной системы значений, через призму которой субъект воспринимает мир, других людей, самого себя. Человек предстает носителем определенной картины мира, некоторым микрокосмом индивидуальных значений и смыслов. Психосемантика позволяет вскрыть глубинные, бессознательные структуры, рассматривая их не как самостоятельную психологическую реальность, противостоящую сознанию, а как нижележащие уровни сознания, характеризующиеся меньшей расчлененностью и рефлексивностью (Петренко, 2010). Центральным в психосемантическом подходе является понятие «значения» как образующей сознания. Прослеживая генезис значения от его простейших форм до наиболее развитой формы – научного понятия, исследователь по сути дела получает возможность изучать онтогенез сознания. Осознанность чего-либо появляется по мере формирования целостной системы значений, с возможностью переформулировок содержания высказывания и выражения одних значений через другие (Выготский, 1934; Петренко, 2010).

Развивая психосемантический подход и применяя его для исследования лидерства, мы прежде всего сделали акцент на реконструкции индивидуальных систем *ценностных* значений и смыслов, что позволило увидеть глубинные, ценностные координаты, в соответствии с которыми лидер воспринимает мир и выстраивает свою деятельность. Этот подход во многом противостоит поведенческому подходу, до сих пор доминирующему в исследованиях лидерства. Лидер при этом рассматривается не как набор поведенческих характеристик и диагностических показателей, а как носитель определенной картины мира, как некий микрокосм индивидуальных значений и смыслов.

Анализ полученных данных позволил выявить количественные, качественные и пространственные характеристики индивидуальных репрезентаций лидеров и обнаружить не формально организационные, а имплицитные связи между психическими отражениями различных организационных феноменов.

Глава 5 «Корпоративная культура как ценностное пространство организационного лидерства» связывает индивидуальное сознание лидера с корпоративной культурой организации. Сознание индивида с самого начала есть общественный продукт и в своей внешней, экстерииоризированной форме выступает как социальный опыт, как человеческая культура (Выготский, 1934; Леонтьев, 1975). Аксиосемантический подход позволил связать сознание лидера, которое формируется путем интериоризации, «вращения» intersубъектных социальных отношений в интрасубъектные формы психического, с корпоративной культурой, которая выступает как организационное сознание, как приобретенные смысловые системы, пере-

даваемые посредством естественного языка и других символических средств. Таким образом, корпоративная культура выступает как своего рода программное обеспечение сознания (Мацумото, 2010), как ценностно-смысловое поле организационного лидерства, способное задавать направленность поведению и деятельности лидера.

Культура любой организации, по мнению многих исследователей, может изучаться на трех уровнях: уровне внешних проявлений, уровне декларируемых ценностей и уровне глубинных, базовых представлений. При этом сущность культуры организации можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности (Шейн, 2000), однако этот уровень, несмотря на популярность изучения корпоративной культуры, практически не исследован. Использование аксиосемантического подхода позволило нам реконструировать коллективные, глубинные представления и соотнести их со структурами индивидуального сознания лидеров. Была сформулирована и подтверждена гипотеза о том, что степень сходства индивидуальной системы ценностных значений с системой глубинных оснований корпоративной культуры может служить предиктором высокой эффективности организационного лидера.

Коррупционные скандалы, произошедшие в крупнейших транснациональных компаниях в последние годы, свидетельствуют о том, что организационным лидерам нередко трудно в веере возможных целей сохранять устойчивую ориентацию на общие цели всей организации и общества в целом. В качестве основной возможности обезопасить организацию от подобных угроз и задать организационному лидеру некоторую систему координат, мы предлагаем рассматривать организационное лидерство в неразрывном единстве с корпоративной культурой как системой ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения организационного лидера. Полученные данные позволили выдвинуть предположение о необходимости создания новой модели лидерства, включающей вектор ценностно-культурного измерения. В ходе многолетней работы в данном направлении она была создана, теоретически обоснована и эмпирически верифицирована. В ней, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений – ориентации на задачу и ориентации на людей (Bass, 1985; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Мисуми, 1984), представлено культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. Был разработан диагностический опросник, позволяющий оценивать три указанных фактора. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей анализировать не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценностные параметры.

Валидизация модели была проведена на достаточно широкой выборке менеджеров российских и зарубежных компаний. При этом продемонстрировано, что корпоративная культура не только формируется организационным лидером (традиционный подход), но и оказывает влияние на его ценностные ориентации, обеспечивая не только эффективность функционирования организации, но и ее высокую социальную ответственность.

В Заключении подведены общие итоги исследования и намечены перспективные направления дальнейшей работы. Научное изучение и формирование нового взгляда на содержание, функции и значение лидерства, на наш взгляд, может стать одним из факторов, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности российских организаций. Надеемся, что предлагаемая книга поможет читателям по-новому взглянуть на лидерство и корпоративную культуру в организации, снабдит ценными советами и полезной информацией, подтолкнет к конструктивным размышлениям и позитивным поведенческим изменениям.

Хочу выразить благодарность сотрудникам Института психологии Российской Академии наук, с которыми мне посчастливилось работать вместе на протяжении почти тридцати лет. Перечислить их всех вряд ли возможно, и все же не могу не назвать имен Б. Ф. Ломова, А. В. Брушлинского, Е. В. Шороховой, В. Г. Асеева, В. А. Барабанщикова, В. А. Бодрова, Ю. Я.

Голикова, А. Н. Костина, А. В. Махнач, А. А. Алдашевой, В. И. Белопольского, В. Н. Хашенко, А. Н. Лебедева, Е. П. Ермолаевой, А. А. Обознова, В. М. Русалова, К. А. Абульхановой-Славской, Т. Н. Ушаковой, Д. Н. Ушакова, С. К. Рощина и многих других. Особую признательность за долгие годы сотрудничества, наставническую поддержку, а также ценные советы по содержанию и композиции книги хотел бы высказать Анатолию Лактионовичу Журавлеву и Ларисе Григорьевне Дикой.

Глава 1

История и современное состояние психологических исследований лидерства

Тема лидерства уже давно вышла за рамки психологии и, безусловно, является одной из наиболее популярных в современном общественном и индивидуальном сознании. Борьба за лидерство, дух соперничества и индивидуализма, в котором мы сегодня живем, уже давно кажутся нам естественными, изначально присущими человеческой природе, и мы охотно видим их корни и в далекой истории, и даже в животном мире, из которого когда-то вышло человечество. Однако представление о том, что в бурно изменяющемся мире психика человека остается постоянной, по-видимому, слишком упрощает и даже искажает действительную картину ее развития. Всего лишь за несколько последних десятилетий мы стали свидетелями колоссальных изменений, преобразивших и человека, и всю планету. Но наиболее драматические изменения, как мы попытаемся показать в предлагаемой книге, психика человека претерпела в XX веке. Эти изменения были обусловлены ошеломляющим научно-техническим прогрессом, достигнутым человечеством в прошлом столетии, и, прежде всего, формированием новых принципов социальной организации, которые кардинальным образом трансформировали не только внешний, но и внутренний мир человека. При этом концепция лидерства, на наш взгляд, имела прямое отношение к той психологической трансформации, которую так кардинально претерпело наше сознание.

Лидерство и выдающиеся личности мировой истории

Первые попытки осмысления феномена лидерства связаны со стремлением людей понять, что позволило отдельным личностям внести в человеческую историю настолько заметный вклад, что память о них, их влияние сохраняются на многие столетия. Противопоставление безликой массы и героев-лидеров с давних пор привлекало внимание и будоражило воображение мыслителей и ученых. Размышляя о роли выдающихся личностей в истории, еще античные философы и историки задавались вопросом, почему те или иные люди становятся «героями» и способны оказывать влияние на судьбы человечества даже после своей смерти.

Античные мыслители склонялись к мысли о том, что «героями» становятся исключительно благодаря своим выдающимся личностным качествам. Они считали, что эти люди были бы героями при любых обстоятельствах, их успех не зависел от внешних условий. Эту же традицию в XIX – XX вв. развивали Т. Карлейль, Ф. Ницше, Ф. Гальтон, Ф. Вудз, А. Уиган и Дж. Дауд (Карлейль, 1908; Ницше, 1909; Galton, 1869; Woods, 1913; Wiggain, 1931; Dowd, 1986). Взгляды этих мыслителей прямо или косвенно подводили к идее о возможности выделения и исследования тех характеристик, которые отличают лидеров от других людей. Такое заключение и легло в основу теории лидерских черт, авторы которой объясняли процесс лидерства проявлением особых личностных черт, исходно присущих лидеру.

Этот интерес к незаурядным личностям не ослабевал и в средние века, и в новейшей истории, но серьезный, а теперь мы можем сказать – непреходящий интерес науки к феномену лидерства возникает в конце 30 – начале 40-х годов прошлого столетия, когда впервые с особой остротой встает проблема повышения эффективности управленческого персонала. Именно с этого момента проблема лидерства становится актуальной и признанной областью исследований социальной, а в последние десятилетия и организационной психологии. С тех пор были

созданы многочисленные теории лидерства, разработаны методы, подходы и целостные технологии формирования лидерских навыков для управленческого персонала организаций.

Лидерство как предмет научного исследования

Так кто же такой лидер, и что же это такое – лидерство? В отечественной науке долгое время доминировало несколько узкое понимание данных феноменов: «Лидер – член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных участников» (Психологический словарь, 1983); «Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе» (Психология. Словарь, 1990, с. 190).

Согласно этому подходу лидер – член малой группы, который в результате внутригруппового взаимодействия при решении конкретной задачи выдвигается на первый план, принимая на себя функции организатора групповой деятельности. При этом он демонстрирует более высокий, чем другие, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Остальные члены группы принимают лидерство, то есть выстраивают с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

В этом контексте лидерство рассматривалось исключительно как групповое явление: лидер всегда выступал как элемент не организационной, а только групповой структуры, как система отношений в этой структуре. Иными словами, феномен лидерства сводился к динамическим процессам малой группы. Нередко подчеркивалась противоречивость этого процесса: притязания лидера и готовность других принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные его возможности в данном случае – значит понять, как воспринимают лидера другие члены группы.

Исследователи подчеркивали, что мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах его возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижаться (Кричевский, Рыжак, 1985). Иногда понятие «лидер» отождествлялось с понятием «авторитет», что было не вполне корректно. Лидер, действительно, может быть авторитетом для группы, но не всякий авторитет обязательно организует реализацию какой-либо групповой задачи. Он, как правило, такой функции не выполняет, выступая, скорее, как пример или идеал.

Таким образом, преимущественно лидерство рассматривалось как способность влиять на группу, побуждая ее к достижению групповых целей, и если не противопоставлялось управленческой деятельности (руководству) менеджера, то четко разграничивалось с нею.

Б. Парыгин выделил следующие пункты различий лидера и руководителя (менеджера):

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

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

3) лидерство возникает стихийно, руководитель же реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

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

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

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

7) сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он и является лидером; сфера действия руководителя шире, поскольку он «представляет» малую группу в более широкой социальной системе (Парыгин, 1971).

На принципиальные различия между лидерством и руководством обращает внимание и Г. Андреева: «Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие руководства относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею <...>. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения» (Андреева, 1980).

При таком подходе подчеркивается разнопорядковость двух явлений: лидерство выступает как психологический феномен, руководство – как феномен социальный, как регламентированный обществом правовой процесс (Волков, 1973).

По мнению Е. Абашкиной и Ю. Косолаповой, в советский период понимание лидерства как явления, свойственного лишь малой группе, было обусловлено не столько научными взглядами исследователей, сколько исходило из идеологического давления и соображений о недопустимости даже в экспериментальных работах намека на то, что руководители партии и государства не являются лидерами в полном смысле. Поэтому рассмотрение лидерства допускалось только на уровне малых групп, а вопрос о политическом и организационном лидерстве вообще не поднимался (Абашкина, Косолапова, 1993). Разумеется, объективный исследователь должен всегда учитывать прямое или косвенное влияние доминирующей идеологии на психологию и поведенческие науки, но вместе с тем, несмотря на неоправданное ограничение феномена лидерства групповыми рамками, само разграничение лидерства и руководства явилось важным шагом по пути их объективного изучения.

Западной, в особенности американской, традиции и ранее, и по сей день свойственна другая крайность: лидерство часто отождествляется с формальными обязанностями менеджера (руководителя). Отчасти это обусловлено тем, что в английском языке слово «leader» обозначает и лидера, и руководителя (менеджера). Однако, разумеется, это не основная причина (ее мы рассмотрим позже). Согласно Ф. Фидлеру, одному из наиболее авторитетных исследователей в данной области, лидер – это «индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность, или тот (индивид. – А. З.), кто в отсутствие назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение его работы» (Fiedler, 1967). В этом определении лидер и менеджер-руководитель – почти полные синонимы. Более того, в западной традиции существует очевидная тенденция все большего и большего отождествления этих понятий. Если же смысловая разница все же признается, то она носит «качественный» характер.

Деятельность менеджера (руководителя) определяется как то, что он должен делать, то есть как выполнение определенных функций, являющихся частью его должностных обязанностей. Лидерство же, скорее, отражает качественный процесс управления, акцентируя не сами обязанности, а то, как эти обязанности выполняются. В таком контексте лидерство – это умение заставлять людей делать даже то, чего они не хотят, не вызывая при этом ненависти ни к себе, ни к выполняемой ими работе.

В современных исследованиях лидерства можно выделить три основных подхода. Первый подход целесообразно охарактеризовать как *структурный*. Он ставит перед собой задачу

выявить универсальные черты личности, характерные для эффективного менеджера, их структуру. Второй подход – *поведенческий*, лидерство рассматривается в контексте реализуемого лидером поведения, производится попытка найти универсальные поведенческие измерения, обеспечивающие лидеру успех. Сторонники третьего подхода пытаются интегрировать универсальные подходы в контексте конкретных ситуационных переменных, поэтому мы обозначим его как *ситуационный*. Предлагаются и более дробные классификации теорий лидерства, однако обоснованность такой дробности не всегда убедительна (Кудряшова, 1996).

Структурный подход к исследованию лидерства

Если попытаться описать лидера по общим характеристикам, представленным в средствах массовой информации, несомненно, будут упомянуты интеллект, харизма, решительность, энтузиазм, мужество, сила, цельность характера, уверенность в себе и т. д. Разумеется, такой набор составят исключительно положительные личные качества и характеристики. Пытаясь как можно полнее представить этот список, в конечном счете, можно прийти к неожиданному выводу, что их обладатель больше достоин быть премьер-министром, чем младшим менеджером в промышленности.

И все же поиску оптимального набора черт личности успешного лидера посвящались и до сих пор посвящаются многочисленные исследования.

Если вспомнить историю человечества или взглянуть на сегодняшних лидеров в экономике, культуре, спорте и, конечно же, в политике, то картина окажется довольно пестрой. Тут и могучий Петр Великий, и «маленький» Наполеон, и большой Рузвельт, и «посредственный» Сталин, и «неуравновешенный» Гитлер, и суетливый Горбачев. Всех этих людей, без сомнения, можно назвать лидерами, но как непохожи их роли в истории! Как они сами не похожи друг на друга!

Какие же личностные, социальные, конституциональные или интеллектуальные характеристики отличают их от других людей, которых мы никогда не назовем лидерами?

Важное значение для развития этого подхода имели результаты исследований С. Клубека и Б. Басса, продемонстрировавших, что лиц, от природы не склонных к лидерству, сделать лидерами практически невозможно. Можно лишь посредством психотерапии незначительно изменить некоторые особенности их характера (Klubeck, Bass, 1954).

В 1954 году Е. Боргатта и его коллеги выдвинули концепцию «великого человека» («great man» theory). Они исследовали группы из трех человек, выполнявшие сходные по содержанию задачи, и установили, что наиболее высокую оценку со стороны членов группы, как правило, получал индивид с наивысшими показателями интеллекта. При этом учитывались лидерские способности, степень участия в решении групповой задачи и социометрическая популярность человека. Завоевав положение лидера в первой из трех экспериментальных групп, индивид сохранял эту позицию и в последующих двух группах, то есть становился «великим человеком» уже на основе первого успешного опыта лидерства. Важным обстоятельством в этом эксперименте являлось то, что во всех случаях менялся лишь состав участников, групповые задачи и внешние условия во многом оставались прежними (Borgatta, 1954).

Р. Кеттел и Г. Слайс утверждали, что лидеры значительно отличаются от остальных членов группы по восьми следующим свойствам личности:

- 1) нравственной зрелости, или силе «Я»;
- 2) влиянию на окружающих, или доминированию;
- 3) целостности характера, или силе «Сверх-Я»;
- 4) социальной компетентности, предприимчивости;
- 5) проницательности;
- 6) независимости от сильных вредных влечений;

7) силе воли, управлению своим поведением;

8) отсутствием излишних переживаний и нервного напряжения.

При этом индивид с низким показателем социальной компетентности (робость, пассивность, неуверенность в себе) или с чрезмерной осторожностью и частым волнением (то есть с высоким показателем по шкале «отсутствие излишних переживаний и нервного напряжения») вряд ли вообще может стать лидером (Cattell, Slice, 1954).

Таким образом, подобные исследования еще раз подтвердили, что лидером может быть не каждый человек, а лишь тот, который обладает определенным набором личностных качеств, совокупностью специфических психологических черт. Не случайно структурный подход иногда называют «харизматической» теорией, так как он утверждает врожденность лидерских качеств.

В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались с особенной тщательностью: четкий и обоснованный перечень характеристик мог стать основанием для построения системы тестов для профессионального отбора лидеров.

В 40-е годы прошлого столетия были предприняты первые попытки обобщения результатов структурного подхода. Ряд ученых подверг анализу собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о соотношении личностных черт и лидерских качеств.

Впервые в 1940 году такую попытку предпринял С. Бирд в книге «Социальная психология» (Bird, 1940). Обобщение результатов привело к выводу, что составление научно обоснованного списка характеристик вряд ли возможно. Список лидерских черт, упоминаемых различными исследователями, имел целых 79 позиций, среди них – такие черты, как инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие. Однако если посмотреть на разброс данных черт у разных авторов, то ни одна из них не занимала устойчивой позиции даже в нескольких перечнях: большая часть была упомянута лишь однажды, пятая часть – дважды, 10 % – трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как «сила воли» и «интеллект», что дало основание вообще усомниться в возможности составить более или менее надежный перечень.

В 1948 году Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований и отметил, что изучение личностных качеств лидеров продолжает давать противоречивые результаты (Stogdill, 1948). Наряду с социальным статусом, он выделил ряд наиболее присущих лидерам характеристик: 1. Высокий интеллект; 2. Стремление к знаниям; 3. Надежность; 4. Ответственность; 5. Активность; 6. Социальное участие.

При этом Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества, и сделал вывод о том, что человек не может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств (Stogdill, 1948).

К аналогичному выводу, также сделанному на основе анализа многих исследований, пришел Р. Манн (Mann, 1959). Вместе с тем к чертам личности, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера и определяют отношение к нему окружающих, он отнес: интеллект; способность к адаптации; экстравертность; способность влиять на людей; отсутствие консерватизма; восприимчивость; эмпатию.

Манн обнаружил, что важность указанных черт и точность их оценки зависят от того, с каких позиций выполняется анализ лидерства: с точки зрения члена группы, с точки зрения наблюдателя (исследователя) или с точки зрения соответствия лидера определенным критериям. Так, способность к адаптации гораздо точнее оценивается членами группы, а экстравертность легче установить при помощи метода формальных критериев. В то же время, если ориентироваться на мнение членов группы, то экстраверты и интроверты имеют равные шансы стать неофициальными лидерами. Таким образом, роль отдельных черт характера в лидерстве

неоднозначна и во многом зависит от исследовательской позиции и контекста, в котором реализуется лидерство.

В более позднем обзоре 20 структурных исследований лидерства Дж. Гейер выделил около 80 характеристик эффективного лидера, однако большинство этих характеристик также встречаются лишь в одном – двух исследованиях, и только пять из них упомянуты в четырех и более работах (Geier, 1967).

Уже после публикации Стогдилла стало формироваться достаточно устойчивое мнение о том, что теория черт малопродуктивна. Исследователи, увлекающиеся описанием лидерских черт, рискуют упустить из вида другие важные факторы лидерства, – к примеру, его социальный контекст.

По мнению С. Коссена, чтобы стать хорошим лидером, индивид должен обладать следующими характеристиками: способностью творчески решать проблемы; умением доносить идеи до последователей; убедительностью; умением внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам; твердым желанием добиться цели; общительностью, широким кругом интересов; честностью, прямоотой, конструктивностью в отношениях с последователями; чувством собственного достоинства, уверенностью в себе; энтузиазмом, высокой дисциплиной; умением «хорошо держаться» при любых обстоятельствах и сохранять внутреннее равновесие (Kossen, 1983).

По результатам исследований, проведенных в ряде правительственных учреждений Великобритании, в качестве необходимых для лидера характеристик Р. Чапмэн выделяет проницательность, богатство идеями, здравый смысл, рассудительность, умение излагать свои мысли, выразительность устной речи, коммуникабельность, адекватный уровень самооценки, настойчивость, твердость, уравновешенность, зрелость (Chapman, 1984).

А. Лоутон и Э. Роуз приводят следующие десять качеств, необходимых лидеру:

- 1) дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;
- 2) умение определить приоритеты – способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- 3) стимулирование последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;
- 4) владение искусством межличностных отношений: способность выслушать, подсказать, умение быть уверенным в своих действиях;
- 5) «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- 6) стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;
- 7) харизма, или обаяние, – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- 8) способность идти на риск в таких вопросах, как передача части работы, полномочий последователям;
- 9) гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- 10) решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства (Лоутон, Роуз, 1993, с. 94).

М. Гантер выводит шесть основных характеристик, присущих харизматическому лидеру: «обмен энергией», или суггестивные способности, умение воздействовать на людей, «излучать» энергию и заряжать ею окружающих; «завораживающая внешность»; «независимость характера»; «хорошие риторические способности и некоторый артистизм» (Gunther, 1979).

По мнению Дж. Коттера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами характера, кто является их идеалом и кому они хотели бы подражать (Kotter, 1977).

На основании многолетних исследований У. Беннис предложил разделить лидерские качества на четыре группы:

управление вниманием, то есть способность так представить цель, будущий результат или направление деятельности, чтобы это было привлекательным и мотивирующим для последователей;

управление смыслом, то есть способность передать свои идеи и видение, чтобы они были поняты и несли глубокий общественный и личностный смысл;

управление доверием, то есть способность лидера преодолеть страхи, недоверие, коммуникативные барьеры, которые не позволяют ведомым в полной мере доверять своему лидеру;

управление собой, то есть способность объективно оценивать свои сильные и слабые стороны, умело компенсируя свои недостатки достоинствами своих подчиненных (Bennis, 1984).

Положения структурного подхода легли в основу, по-видимому, самого надежного и валидного метода отбора управленческого персонала – ассесмент-центра (assessment center) (Занковский, Занковская, 2006). Ассесмент-центр – комплексная, стандартизированная технология, основанная на использовании широкого набора ситуаций (упражнений), моделирующих профессиональную деятельность менеджера. Эта технология предназначена для выявления управленческого потенциала участников в целях профессионального отбора, выдвижения на новые должности и развития. При этом менеджеры оцениваются по 15–25 структурным характеристикам, которые прогнозируют успех в последующей деятельности на более высокой должности. В число оцениваемых при проведении «ассесмент-центра» характеристик могут быть включены следующие: навыки устного и письменного общения; навыки взаимодействия с людьми; личностное влияние; креативность; объективная самооценка; объективное восприятие окружающих; гибкость поведения; сохранение способности действовать эффективно в неопределенных ситуациях; устойчивость к стрессу; энергичность; способность принимать решения; потребность в одобрении со стороны руководства; потребность в одобрении со стороны коллег; высокие внутренние стандарты по отношению к своему труду; потребность роста; потребность безопасности; гибкость целеполагания; приоритетность работы; ориентация на ценности организации; реалистические ожидания; способность работать без сиюминутного вознаграждения; широкий диапазон интересов; организованность и умение планировать.

Очевидно, что сверхзадача структурного подхода – найти универсальный набор характеристик эффективного менеджера на все случаи жизни – вряд ли выполнима. Каждое время, каждое общество, каждая группа формирует или требует своих лидеров и в другое время и в других условиях жестокий тиран смог бы в лучшем случае возглавить бюро ритуальных услуг в тихом провинциальном городке.

Разочарование в теории черт было настолько велико, что в противовес ей была выдвинута даже теория «лидера без черт». Но и она не давала никакого ответа на вопрос о том, откуда же берутся лидеры и каково происхождение самого феномена лидерства.

В последние годы вновь обозначился некоторый рост интереса к структурному подходу в рамках проблематики *харизматического лидерства*. В соответствии с ранней христианской традицией, «харизма» – понятие для обозначения особенных, дарованных Богом способностей, выделяющих человека и возвышающих его над другими людьми.

Харизма является формой влияния лидера на ведомых / последователей посредством ряда специфических личностных качеств. К этим качествам ученые относят уверенность в себе, чуткое реагирование на динамику изменений во внешнем окружении, *видение возможности неординарного, креативного решения проблем, умение доходчиво передать это видение*

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.