

## **Раздел 1. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ПОДГОТОВКЕ ЛИДЕРА**

### **1.1. Лидерство и основные направления его изучения**

#### ***1. Сущность понятий «лидерство» и «лидер»***

В современных условиях интерес к проблеме лидерства заметно вырос. Научные исследования конца XX – начала XXI века в области управления свидетельствуют о формировании новой управленческой парадигмы – лидерства, которая проявляется через утверждения новых организационных структур, процедур, моделей поведения, ценностей и принципов как основы управленческой деятельности. Это обусловлено тем, что лидерство является ключевым для достижения эффективной деятельности организаций: планирования, регулирования, формирования мотивации сотрудников, осуществления контроля за их деятельностью и других функций, которые должен выполнять лидер, руководитель или менеджер.

Проблема лидерства вызывала интерес у людей с давних времен. Однако до сих пор так и не достигнуто полного согласия в отношении понятия лидерства и методов его формирования. Систематическое, целенаправленное изучение лидерства было начато со времен Фридриха Тейлора. Систематизируя теоретические и экспериментальные зарубежные исследования лидерства, учеными были выделены следующие основные направления: теории лидерских черт (Ф. Гальтон, К. Бэрд, С. Смит, Д. Крюгер), ситуативные теории (Дж. Шнайдер, Л. Картер, П. Пигорс), теории «ожидания взаимодействия» (С. Джибб) и др. Проблему лидерства как социально-психологического феномена исследовали К. Левин, Р. Вуд, С.А. Гиб, Т. Митчелл, Р. Стогдилл и другие.

Р. Стогдилл в своей книге «Справочник по лидерству» [384] сгруппировал основные представления ученых о лидерстве в соответствии с одиннадцатью ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена на протяжении XX века. Р.Л. Кри-

чевский дополнил эту классификацию более поздними, в том числе и современными, формулировками западных ученых. В сокращенном виде она выглядит следующим образом:

1. *Лидерство как центр групповых интересов*, когда лидер рассматривается как духовно-эмоциональный центр группы, определяющий ее структуру, атмосферу, идеологию и групповые процессы. В этом случае, лидер рассматривается как центральная фигура, интегратор групповых процессов и отношений. Подобное представление о лидерстве заключено в наиболее ранних определениях С. Кули, Е. Мамфорда, Л. Бернарда и других авторов.

2. *Лидерство как характеристика личности и порождаемых ею эффектов*. Такое понимание лидерства доминировало в литературе с 20–30-х годов прошлого столетия. Для него характерно рассмотрение лидерства как проявления силы личности, как комбинации черт, дающих личности возможность побуждать других к выполнению поставленной задачи, а лидера – как обладающего наибольшим, сравнительно с другими членами группы, набором желательных черт личности и характера. По мнению Р. Стогдилла, в обсуждаемой трактовке лидерство фактически выступает выражением однонаправленного влияния лидера на последователей (к последним в специальной литературе принято относить членов ведомой лидером группы). При этом Р.Л. Кричевский отмечает, что подход к лидерству как к некоему личностному качеству или набору черт и умений, часто критикуемый академическими психологами, весьма популярен в наши дни среди отечественных и зарубежных практиков, имеющих дело с отбором, аттестацией и подготовкой управленческого персонала [147].

3. *Лидерство как искусство достижения согласия или подчинения* имеет в виду процесс или способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество, в ходе которого он использует преимущественно различные не прямые способы воздействия на людей, чтобы побудить их действовать в нужном направлении. В частности, Б. Мур определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения лидерства встречаются у Ф. Филиппса, У. Бенниса, Ф. Оллпорта и др.

4. *Лидерство как действие и поведение.* Здесь акцент делается на поведенческих аспектах лидерства, в частности действиях, которые предпринимает лидер для управления и координации работы группы. По мнению одного из ведущих специалистов в обсуждаемой области Ф. Фидлера, под лидерским поведением обычно понимаются специфические действия, предпринимаемые лидером в ходе управления и координации работы членов его группы.

5. *Лидерство как инструмент достижения цели или желаемого результата.* В этих концепциях признается инструментальная ценность лидерства как средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата. Согласно Р. Кеттелу, лидерство может быть определено на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей цели группы. К. Дэвис представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее на достижение определенного результата.

6. *Лидерство как взаимодействие,* в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. Согласно этому подходу, необходимым условием эффективного лидерства является осознание и поддержка со стороны членов группы. По мнению П. Друкера, в результате завоевания лидером доверия других членов группы они становятся его последователями, а его успех определяет готовность последователей идти за ним. По утверждению С. Браун, не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей.

7. *Лидерство как умение убеждать.* Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее является искусством принуждения и использования силы власти или угрозы её применения для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию. Такое поведение лидера характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных организаций. Поэтому определение

лидерства как формы убеждения более свойственно авторам, изучающим политическое лидерство и общественные движения. Они рассматривают убеждения как важный инструмент влияния на ожидания и верования людей в социальной, политической и религиозной сферах жизни общества.

8. *Лидерство как осуществление влияния.* В данной концепции лидерство рассматривают как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей, в частности. Так, по определению Р. Стогдилла, лидерство – это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Согласно Ф. Хейману, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата. При этом не только лидер влияет на последователей, но и сам он испытывает на себе их влияние. Об этом пишет Е. Холландер в третьем американском издании фундаментального справочника по социальной психологии, анализируя различные дефиниции лидерства. М. Чемерс в вышедшем в Европе четырехтомном справочнике по социальной психологии, говоря о многообразии трактовок лидерства, в качестве наиболее широко распространенного называет также взгляд на лидерство как на процесс влияния, посредством которого человек заручается поддержкой других и направляет их усилия на достижение групповых целей.

9. *Лидерство как властные отношения.* Лидеры в своих действиях используют власть, в связи с чем некоторые авторы рассматривают лидерские отношения, прежде всего как властные. По их мнению, основная задача лидера состоит в том, чтобы заставить других подчиниться и действовать в желаемом для него или организации направлении. При этом лидер, являясь инициатором взаимодействия, стимулирует последователей и устанавливает над ними контроль, изменяя их первоначальные намерения. Некоторые лидеры больше, чем другие, стремятся трансформировать любую возможность лидерства в явные властные отношения. В конечном счете, это ведет к авторитарным тенденциям в лидерстве. Такого рода определения, по мнению О.В. Евтихова, в большей степени применимы к политическому и организационному лидерству.

10. *Лидерство как результат ролевой дифференциации.* Согласно этой концепции, лидерство может рассматриваться как ролевая дифферен-

ция, в основе которой лежит процесс взаимодействия и взаимовлияния. М. и К. Шериф понимали лидерство, закрепившееся за одним из членов группы, как особую роль внутри системы взаимоотношений, которая определяется взаимными ожиданиями лидера и последователей. Сходную точку зрения развивал позднее С. Джибб, утверждавший, что лидерство есть один из аспектов процесса ролевой дифференциации и, подобно любому другому ролевому поведению, выступает в качестве функции динамического взаимодействия личных свойств и социальной системы.

*11. Лидерство как инициация или конструирование структуры группы.* Здесь лидерство рассматривают как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. При этом лидер стремится сконструировать ее таким образом, чтобы легитимизировать свой лидерский статус. Эти процессы особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не имеет устоявшегося характера.

Р.Л. Кричевский добавил такую характеристику: *лидерство как процесс социальной перцепции* [148]. Одними из первых на элементы перцепции в лидерстве обратили внимание более тридцати лет назад Е. Холландер и Д. Джулиан. Однако развернутые исследования в этой области начались позднее в связи с изучением роли атрибутивных и категоризационных процессов в восприятии лидерства, а также общим ростом интереса к когнитивным процессам в социальной психологии.

Е.В. Кудряшова также расширила классификацию Р. Стогдилла, выделив ряд дополнительных моделей лидерства, из которых наиболее значимыми в контексте рассматриваемой проблемы являются такие [151]:

*1. Лидерство как видение перспективы.* Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, благодаря чему развивает и определяет деятельность своей группы. Еще в 1929 году У. Коули отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, в соответствии с которой он вместе с группой будет двигаться к намеченной цели. Последователи ориентируются в своих действиях на лидера только тогда, когда он устремлен в будущее, видит перспективу, знает, куда идти, имеет заманчивые для последователей планы и знание, как их реализовать.

2. *Лидерство как следование особым ценностям.* Приверженность лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям является основой его авторитета, то есть является важным определяющим лидерство фактором. Ценностный подход к лидерству стал наиболее популярен в последние десятилетия и лег в основу ряда ценностных теорий.

Де Врис [182], обобщая информационный потенциал лидерства, указывал на двоякую природу этого понятия: состояние и процесс. В значении состояния лидерство состоит из набора характеристик (моделей поведения и личностных качеств), которые способствуют достижению целей человеком. В значении процесса – это старания руководителя повлиять на членов группы, чтобы направить их усилия на достижение общей цели.

Представляет интерес рассмотрение третьей стороны лидерства, которую условно можно обозначить как результат. А.Г. Романовский, О.В. Квасник и В.В. Шаполова рассматривают её как концентрацию навыков и усилий лидера, направленных на создание и функционирование команды, с которой лидер является неразрывным целым. Цель лидера – создание команды, в которой каждый член является самодостаточной личностью и все работают на максимальный результат общего дела. Командообразование, по их мнению, является необходимым третьим условием для проявления и реализации лидерства, а значит, обязательной составляющей этого понятия [260].

Приведенная выше классификация различных подходов в изучении лидерства показывает, насколько широки и разнообразны представления исследователей о сущности и природе лидерства. Каждая из представленных выше моделей раскрывает лишь одну из граней природы этого феномена.

Существует также много определений лидерства как степени ведущего влияния лидера на группу в целях оптимизации решения поставленной задачи. Лидерство рассматривают также как управленческий статус, социальную позицию, связанную с принятием решений, занимаемой руководящей должностью. Такая интерпретация лидерства исходит из структурно-функционального подхода, который предусматривает рассмотрение группы как сложной, иерархично организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в ней позиций, связанных с выполнением управлен-

ческих функций и даёт человеку статус лидера. При этом лидерство рассматривают как:

- влияние на группу людей, которое способствует достижению ими общих идей;
- межличностное общение, проявляющееся с помощью коммуникативного процесса и направленное на достижение поставленной цели;
- способность влиять на индивидуумов и группу людей с целью заставить их работать вместе;
- основной процесс организации группового принятия решения, исторически сформированная социальная потребность людей в организации процесса их деятельности.

Лидерство также является одним из процессов организации и управления малой социальной группой, что способствует достижению групповых целей в установленные сроки и с оптимальным эффектом. Его характеризуют отношения доминирования и подчинения, власти и влияния в системе межличностного общения в группе. Этот процесс в значительной мере определяется существующими в обществе социальными отношениями. Из приведенных функций следует, что лидерство – это процесс влияния на людей, порожденный самой системой неформальных отношений, а управление предполагает наличие четко структурированных формальных отношений, через которые оно реализуется.

Лидер (от англ. leader – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия. При этом группа признает за ним право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях. Это наиболее авторитетная личность, реально занимающая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Лидер – человек, к мнению которого прислушиваются, кто может вести за собою людей, который научился контролировать, мотивировать и направлять самого себя и других для достижения своих целей и решения поставленных задач.

Влияние лидера имеет, как правило, два источника:

- авторитет (члены группы признают лидера по положению, опыту, профессионализму, образованию и т. п.);

- харизматичные особенности личности (человечность, моральность и т.п.).

Первоначальное понимание лидерства в бизнесе означало быть впереди или быть первым: занимать высокую должность, первое место. Но в XXI веке лидерство стали рассматривать под другим углом зрения. Оно подразумевает не столько управление материальными ресурсами, сколько управление временем, знаниями, доверием членов группы. Лидерство не существует в отрыве от успехов тех людей, от которых зависит достижение желаемого результата, оно также связано с удовлетворением, получаемым от работы.

Современное бизнес-лидерство ученые трактуют двояко. Во-первых, всякое лидерство неотделимо от тех, кто составляет группу последователей. Ключом к лидерству здесь является приобретение из числа сотрудников как можно больше последователей. Так поступает большинство лидеров в бизнесе. Во-вторых, уверенные в себе и дальновидные лидеры превращают последователей в новых лидеров и, таким образом, группа последователей становится командой лидеров. Такой подход позволяет тиражировать бизнес, повышает рыночную активность предприятия и уровень его успеха, который определяется возможностями его команды.

Следовательно, результативность лидерства зависит от способностей лидера обеспечить возможность развития тех, кто находится рядом с ним в одной команде, что укрепляет и потенциал организации. Фирма не может развиваться из внешних источников, если не растут лидеры внутри неё. В этой связи примечателен основной принцип деятельности фирмы «Мацусита»: сначала производить квалифицированных людей, а потом продукцию. Итак, компетентность лидерства наиболее отчетливо проявляется в умениях по созданию команды лидеров. Установка великих лидеров бизнеса заключается в позитивном взаимодействии с группой. В этом случае лидер занимает позицию взаимозависимости с другими лидерами и поддерживает с ними отношения, которые побуждают к сотрудничеству, а не соперничеству. Успех достигается умением всей группы, а не только умением лидера. Чтобы увеличить групповую эффективность, необходимо научиться не только наиболее продуктивно осуществлять подготовку ли-



деров, но и создавать организационное окружение, в котором лидер сможет хорошо работать [340].

В данном случае лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. Допускается возможность обучения лидерству, так как опыт лидерского поведения можно формировать, в том числе в моделируемых ситуациях, развивая тем самым соответствующие лидерские качества, актуальные в современных условиях.

Эффективный лидер умеет успешно использовать все типы коммуникаций, все коммуникативные каналы: словесные, книжные, мультимедийные и другие. Для формирования эффективного лидера необходимо, чтобы социальный субъект был «коммуникативной личностью», что способствует оказанию влияния на последователей, этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент.

В настоящее время понятия «лидер» и «успех» стали синонимами. Лидер должен быть успешным. Единственный путь превращения человека в лидера заключается в том, чтобы, будучи самим собой, начать действовать, используя все свои способности, навыки, умения, энергию, которые или даны от природы, или те, которые они уже успели развить. Лидерами не рождаются, ими становятся!

Функции лидера возникают из двух противоречивых сторон жизни группы. По отношению к внешней цели, связанной с деловой сферой жизни группы, можно выделить такие его функции, как:

- \* осознание групповой цели;
- \* анализ и контроль внешней среды;
- \* выработка плана достижения цели;
- \* распределение обязанностей членов группы и организация их взаимодействия;
- \* обеспечение внешней безопасности группы, поддержание контактов и взаимодействия с другими группами;

По отношению к внутренней жизни группы у лидера возникают следующие функции:

- \* обеспечение включенности членов группы в совместную деятельность;

- \* обеспечение самостоятельности членов группы и их индивидуальности;

- \* обеспечение работоспособности групповой структуры, влияния одних членов группы на других, необходимого для достижения групповой цели;

- \* обеспечение контроля, распределение ответственности и власти в группе оптимальным образом;

- \* максимальное использование возможностей и способностей членов группы для достижения успеха.

Динамичный лидер – стабилизатор группового взаимодействия, но он является и разрушителем стабильности, так как вынужден это делать, направляя группу на достижение внешней цели. Так что функция лидера двояка, а сам он – воплощенное противоречие. И только гармонически сочетая в себе эти противоположности, он может состояться как лидер. Ведь группа, как всякая динамическая система, развивается в единстве противоположностей, разрешение конфликтов между которыми и является источником движения. В этих условиях функция лидера – стабилизировать это движение, удерживать его в границах меры, компенсировать недостатки. В этом и проявляется компенсаторная или комплементарная функция лидера в группе.

По мнению ученых, сила лидера состоит из личностных качеств и опыта, видения будущего и уверенности в себе, знания своих сильных и слабых сторон. Она обусловлена наличием потенциала лидера, его раскрытием, развитием и успешной самореализацией. Существует множество определений качеств эффективного лидера. Вместе с тем, нет такого перечня качеств, обладание которыми гарантировало бы само лидерство. Ситуации и задачи имеют не менее важное значение, а группа, в которой происходит лидерство, является не только средой, но и элементом этого лидерства, часто более важным, чем другие. Лидеры не только указывают направление, но и показывают своим последователям, как надо достигать целей, пробуждают их деловую активность и ответственность. Лидер умеет понимать значение других для достижения общего успеха. Он обязан и способен видеть перспективы сотрудников, работодателей, клиентов и

коллег. Видение будущего выгодно выделяет лидера наряду с реальной оценкой имеющейся ситуации.

Таким образом, роль лидера приобретает решающее значение в организации совместной деятельности группы и обеспечении эффективности ее работы. Личность лидера и стиль его поведения как доминирующего лица во многом определяет судьбу каждого участника и всей группы в целом. Другими словами, лидеры влияют на социализацию индивидов. Сколь разнообразны люди и группы, столь же разнообразны лидеры и их поведение. Но во всех случаях прослеживается одна закономерность: лидер и стиль его поведения отражают обстоятельства, сущность группы, а также личностные черты не только самого лидера, но и его последователей.

## ***2. Современные западные направления изучения лидерства***

В исследовании лидерства выделяют обычно два уровня. На первом, преимущественно теоретическом, характерном для нашей отечественной общественной науки уровне, во главу угла ставят социально-психологические аспекты лидерства, объясняя природу последнего как чисто социально-психологический феномен. Решение проблемы на втором, преимущественно утилитарном уровне, сводится к эмпирическим исследованиям и выработке практических рекомендаций, что более характерно для зарубежных исследований.

Наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства является теория черт, или теория лидерских качеств. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс. Они основывались на том, что лидеры являются носителями врожденных качеств и умений, и выявляются, независимо от особенностей ситуации или членов группы. Представителем такой теории, основанной на анализе идеальных черт лидера, был Ф. Гальтон. Суть её сводилась к попыткам выявить набор желаемых или обязательных психологических черт личности.

Ученые верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от других людей. Исходя из этого подхода, они пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лиде-

ров. Был собран огромный фактический материал, но вскоре выяснилось, что попытки создания «идеально-типического портрета» лидера не увенчались успехом. Результаты привели к неожиданному выводу: чем подробнее становились перечни черт, тем точнее они совпадали с полным набором черт личности вообще. Спорным был сам перечень черт, часто делались диаметрально противоположные выводы даже по таким необходимым лидеру качествам, как сила воли, ум, принципиальность и другие. Об этом убедительно писал С. Кови [129].

Представляют интерес концепции харизматического лидерства, которые предложены М. Вебером и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур и др. Они исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Его проявлениями являются вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделяния его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные» лидеры.

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т. е. как влияние одного человека на другого, сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие последователями действительности и на их ценности. Такие лидеры обычно подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию.

З.А. Черванева писала о том, что харизматический лидер выделяется из числа остальных благодаря наличию ряда качеств и особенностей структуры его личности. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой. Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: они связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством [311].

Крупным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям явилась факторно-аналитическая концепция лидерства, которую нередко называют второй волной в развитии теории черт. Она вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В ней различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, вырабатывается стиль его поведения.

Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий. Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в ситуационной концепции (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер и др.). Р. Стогдилл писал, что лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях [384].

Начало исследования «ситуации» как категории социальных наук можно отнести к работам К. Левина, разрабатывавшего теорию поля. Он считал, что конструирование поля лидерства непосредственно связано с ситуациями, в которых происходит развитие лидерского потенциала. Определенный вклад в рассмотрение вопросов о роли ситуации в детерминации социального поведения в свое время внесли Г. Оллпорт, С. Квин, В. Томас и др. В этих теориях акцент переносится с индивидуальных черт личности на определяющую роль ситуации, в зависимости от которой появляется лидер с необходимым набором качеств. Такое понимание порождает представление о множественности лидеров или лидерских функций в

группе, принимающих на себя ответственность за организацию тех или иных сторон деятельности. В то же время признается возможность появления универсального, или абсолютного лидера, единолично обеспечивающего многоплановую групповую деятельность.

Позже поиск детерминант лидерства как психологического явления годов смещается в область изучения групповых взаимоотношений. Так возникает «теория лидерства как функция группы» (Г. Хомманс и др.), в которой лидер понимается как лицо, в наибольшей степени отвечающее социальным ожиданиям группы и наиболее последовательно придерживающееся ее норм и ценностей. Однако эта теория не носила доказательного характера и имела много противоречий.

В основу транзакционистского подхода к пониманию лидерства, в течение ряда десятилетий разрабатываемого Е. Холландером с сотрудниками, положено понимание лидерства как отношения обмена между лидером и последователями. Термин «транзакция», подчеркивают авторы, означает более активную роль последователей во взаимоотношениях обмена с лидером, включая двустороннее влияние. Лидер в целом способствует достижению групповых целей благодаря организации их действий, разъяснению специфики ситуации, определению направления приложения необходимых усилий, вниманию к людям. Отвечая взаимностью на действия лидера, последователи также вознаграждают его: выражают ему признание, уважение, проявляют готовность к принятию его влияния. Результатом подобного обмена является возрастание легитимности лидерской роли, способствующее, в свою очередь, усилению влияния лидера и одобрению его влияния последователями. Легитимность фактически выступает как динамический элемент лидерской роли и во многом зависит от ожиданий и восприятий последователей [354].

Е. Холландер и Д. Джулиан обратили внимание на столь популярный сегодня когнитивный аспект лидерства. Речь шла о наличии у последователей представлений о лидерских характеристиках, необходимых для успешного выполнения роли лидера. Были выделены две характеристики, релевантные, как полагали ученые, подавляющему большинству групповых ситуаций: компетентности лидера в решении задач и его мотивации относительно конкретной задачи и интересов членов группы, которые обуславливают рост его легитимности и влияния.

Дж.П. Кенджеми, обобщая свой опыт работы с лидерами, пришел к выводу о существовании двух видов власти: получаемой в связи с занимаемой должностью власти-полномочий и возникающей из личных возможностей власти-авторитета. Оба понятия широко используются в литературе. Власть-полномочия предполагает законное право руководителя побуждать или принуждать делать то, что считается важным. Она часто использует принуждение и силу и позволяет руководителю организацией или группой вести себя так, чтобы достигать цели организации. Власть-авторитет – это способность индивида побуждать и увлекать других, убеждать и ободрять их на достижение целей, влиять на других и мотивировать их. Она присваивается индивиду группой, что затем позволяет вести группу к достижению целей и успеху. Это также способность завоевывать у окружающих уважение к определенным, последовательно проявляемым, вызывающим восхищение качествам и свойствам [123]. Наиболее успешные руководители в бизнесе и других сферах имеют вкус к развитию и использованию авторитета, даже если им даны формальные полномочия. Они находят такое сочетание намного эффективнее для достижения целей организации. Эти руководители, как правило, организуют свою деятельность в рамках пяти типов взаимоотношений: взаимоотношения с собой, с другими, с организацией, с бизнесом и с обществом.

Позднее наблюдается отчетливая тенденция к объединению изучения различных аспектов лидерства в целостный подход. Новые системные представления о лидерстве легли в основу «синтетического» направления исследований. При этом анализ лидерства базируется на учете взаимосвязи основных составляющих: характеристике лидера и исследовании ситуации, в которой имеет место взаимодействие членов группы. С позиций «синтетического» подхода Д. Джибб рассматривает лидерство как интеракционистский феномен, возникающий в ходе образования группы. Интеракция членов группы обуславливает развитие групповой структуры и связанную с ним дифференциацию групповых ролей. При этом представления личности о роли лидера зависят не только от выполнения им ролевых функций и индивидуальных свойств личности, но также и от восприятия членами группы данной личности как отвечающей этим требованиям [347]. Подобные идеи высказывают Е. Холландер и Д. Джулиан, делающие

акцент на социальных процессах интеракции и обмена. Поэтому в целом, по их мнению, лидерство есть функция личности и социальной ситуации, а также их обеих во взаимодействии [354].

В рамках «синтетического» подхода в работах Ф. Фидлера предпринята интересная попытка создания операциональной модели лидерства. Он не просто констатировал значение ситуации, а нашел способы сделать это понятие операциональным. Это достаточно цельная теория, содержащая новые системные представления о лидерстве. Она возникла на эмпирической основе и широко известна как «вероятностная модель эффективного лидерства». В ней делается акцент на интеграции влияния стилей лидерства со стороны их личностных свойств и ситуационных переменных, включающих отношения между лидером и последователями, структуру, задачи и позицию власти (влияния) лидера.

Основные идеи теории Ф. Фидлера сводятся к следующему: эффективность группы носит вероятностный характер в зависимости от соответствия стиля лидера конкретной ситуации, в которой он действует и которая влияет на его поведение. Поэтому лидера можно готовить либо к определенной ситуации, либо подбирать ситуации, соответствующие данному лидеру, что гораздо легче и экономичнее. В результате ученые пришли к выводу о возможности формирования умения и передачи опыта лидерства. Был поставлен вопрос о тренинге лидеров, рассматривая его как залог успешных межличностных отношений. В программу включаются способы эффективной передачи информации, развитие управленческих умений, определение степени ответственности лидера и осуществление им контроля [340].

В 70-е годы американские исследователи организационных процессов (Р. Хауз, Т. Митчелл, Дж. Эванс) предложили еще один вариант системного описания лидерства. Сформулированная ими теория может быть отнесена к разряду мотивационных, поскольку рассматривает эффективность лидера в зависимости от его воздействия на мотивацию подчиненных, их способность к продуктивному выполнению задачи и удовлетворению, испытываемому ими в процессе работы. Предполагается, что поведение лидера является мотивирующим или удовлетворяющим в той степени, в какой оно повышает вероятность достижения подчиненными цели и разъяс-



няют путь к ней. Оно мотивирует действия подчиненных в зависимости от того, насколько оно способно удовлетворить их потребности и обеспечить социальной тренировкой, руководством, поддержкой и вознаграждениями, необходимыми для эффективного выполнения задания. Проблема лидерства в данном случае исследуется через анализ взаимоотношений лидера и последователей при определяющей роли последних.

На современном этапе развития человечества наблюдается общая тенденция глобализации во всех сферах социального взаимодействия (синергия). Во многих областях распространяются синергетические подходы, которые были предложены Г. Хакеном в конце XX века, что особенно актуально для теории и практики менеджмента. Потребность в постоянном совершенствовании и взаимодействии в практике менеджмента ставит на первый план необходимость решения проблемы человеческого фактора и, в свою очередь, связана с постоянным поиском новых алгоритмов и методик оптимизации синергии между участниками. Процесс синергии расширяется во многих направлениях, изменяя все сферы жизни и деятельности людей и повышая уровень требований к подготовке лидеров.

### ***3. Изучение лидерства в русскоязычной и отечественной литературе***

Методологической базой современных отечественных и русскоязычных исследований по проблеме лидерства являются научные труды Д. Адаир, В.Ф. Ануфриева, Е.А. Аркина, П.П. Блонского, О.В. Евтихова, Н.С. Жеребовой, Л.А. Журавлевой, С.Т. Калашниковой, Р.Л. Кричевского, Е.А. Климова, А.Г. Ковалева, Е.С. Кузьмина, А.С. Макаренко, Б.Д. Парыгина, Л.И. Уманского, А.Л. Уманского, Д.Б. Эльконина и др.

В 1920–1930-е годы психологи исследовали лидерство, в основном, на материале детских групп. Большинство авторов, писавших в тот период о коллективе (Е.А. Аркин, Б.В. Беляева, П.П. Блонский, А.С. Макаренко, М.П. Феофанова, Д.Б. Эльконин и др.) в той или иной мере касались проблемы «вожачества». Было установлено положительное воздействие авторитета старшего ребенка на группу (Е.А. Аркин, Д.Б. Эльконин). Доказано влияние более умного и информированного члена коллектива, его способность к руководству, доминированию одной личности, подчинению себе

других в конкретных условиях, что связывается с решением задач и с организацией важной для группы деятельности (А.С. Залужный); выявлены организаторские качества, необходимые лидеру (А.С. Макаренко). Эти работы во многом имели описательный характер и несли на себе отпечаток социально-политической ситуации в стране в те годы.

А.С. Макаренко специально не исследовал проблему лидерства, однако этот феномен органически входит в его учение о коллективе. В результате такого целостного подхода А.С. Макаренко выделил несколько важных теоретических положений касательно лидерства в первичном коллективе, среди которых наиболее ценным является положение о сущности лидерских связей. Он определил условия, которые способствуют наиболее эффективному развитию деловых отношений, придавая большое значение реальной возможности для каждого из членов группы взять на себя ответственность. Обогащение и частая смена взаимозависимостей давали возможность для формирования их гармоничного взаимодействия, развивая способность уметь как приказывать, так и подчиняться. Эта проблема была успешно решена А.С. Макаренко преимущественно через систему сводных отрядов, что позволяло часто варьировать позиции «ведущий-ведомый» [177].

Б.Д. Парыгин интерпретирует лидерство как один из процессов организации и управления малой социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Он полагает, что существуют два фактора, взаимодействие которых определяет феномен лидерства: объективный (цели, интересы, задачи группы в определенной ситуации, потребности); субъективный (личностные особенности индивида как организатора и инициатора групповой деятельности). При этом он сделал ряд выводов:

1. Лидер не выбирается группой, он стихийно занимает лидерскую позицию при открытом либо скрытом согласии группы;
2. При выдвижении лидера с его личностью соотносятся специфический, официально незафиксированный набор групповых норм и ценностей.
3. Выдвижение лидера обычно связывают со значимой для жизнедеятельности группы ситуацией [223].

По мнению А.А. Ершова, в социально-психологическом смысле лидер является таким членом группы, который обладает требующимися организаторскими способностями, занимает центральную позицию в структуре межличностных отношений членов группы и способствует своим примером, организацией и управлением достижению целей группы наилучшим образом [92].

Во второй половине XX в. впервые были рассмотрены вопросы психологии организаторской деятельности и связанный с ними вопрос о личности организатора, лидера (А.Г. Ковалев, В.Н. Мясищев). В рамках исследования проблем личности и коллектива изучались вопросы о лидерских качествах личности и выборе членами группы лидера (П.П. Блонский, Т.Н. Мальковская, А.Л. Уманский и др.). Был сделан вывод о том, что лидером становится наиболее инициативная, активная и опытная личность, которая целенаправленно стремится стать лидером (Н.С. Жеребова). При этом, по мнению Т.Н. Мальковской, лидер одной группы совсем не обязательно станет лидером другой группы. Л.И. Уманский рассматривает организаторские умения и навыки как непереносимое условие успешного лидерства. Был сделан вывод о том, что в группе может существовать несколько лидеров: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-вдохновитель, лидер-эрудит и др. (Л.И. Уманский); лидер-исполнитель (Б.Д. Парыгин); конструктивный лидер, актуальный лидер, традиционный лидер, лидер-оптимист, случайный лидер (А.Л. Уманский). При этом им было отмечено, что лидерство далеко не исчерпывается организаторской функцией, оно требует инициативности, активности, умения влиять на людей, стремиться понять их, успешно взаимодействовать с ними, уважать их желания, интересы.

В исследовании А.Л. Уманского отмечено, что лидер – это человек, который от рождения получает определенные задатки, но это совсем не означает, что он обязательно станет лидером. Для этого он должен овладеть определенными культурными ценностями и находиться на определенном информационном уровне, уметь реализовать имеющиеся у него возможности. По мнению Н.С. Жеребовой, лидерство – один из процессов организации и управления малой группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным результатом.

Учеными была установлена взаимосвязь между ценностями группы и ценностями потенциального лидера (Н.С. Жеребова); уровнем развития коллектива и ролью лидера (Т.Н. Мальковская); уровнем развития коллектива и количеством лидеров в группе (Л.И. Уманский).

В процессе изучения зависимости становления лидера от его отношений с членами группы доказано, что ему принадлежит ведущая роль в воздействии на направленность членов группы (Г.Ш. Тажутдинова). При этом одни ученые связывают лидерство с доминированием, подчинением (Г.М. Андреева, А.В. Морозов и др.), другие – с организацией, направлением, инициативностью, эмоциональным влиянием, то есть со способностью личности влиять на группу, побуждая ее к достижению групповых целей (В.В. Давыдов, Э.М. Коротков, А.А. Крылов и др.).

И.А. Джидарьян изучал продуктивность использования понятия «обмен» применительно к анализу общения как межличностного взаимодействия. Как подчеркивает автор, обмен – это всегда двухсторонне активный процесс, для которого характерна ситуация взаимной выгоды, взаимообогащения сторон. Понятие «обмен» подразумевает известную эквивалентность, равноправность, соразмерность того, что обменивается [73, с. 142–143]. Подобное понимание обмена имеет самое непосредственное отношение к трактовке лидерства как процесса взаимовлияния в системе «лидер – последователи».

Р.Л. Кричевским были рассмотрены механизмы выдвижения в позицию лидера (психологический обмен и «имплицитная теория» личности) и влияния лидера на последователей (феномен идентификации). Дано описание модели механизма ценностного обмена в лидерстве и представлены поддерживающие ее эмпирические данные. Подвергнута анализу динамика лидерства в группах стационарного и временного типа, что потребовало изучения его структуры, личностной составляющей (в частности, через ее включенность в прототипы лидерства), связь с внутригрупповым процессом [144].

Исследование социально-психологических особенностей проявления лидерства в студенческих группах проводилось Н.В. Беляковой. При рассмотрении взаимодействия «лидер – группа» автор акцентировала внимание на втором слагаемом, подчеркивая, что именно цели и мотивы группы обуславливают обстоятельства возникновения лидерства. При этом приня-

тые группой лидеры благодаря своей центральной позиции играют важную роль в формировании и изменении её целей, а также в организации структуры и совместной деятельности членов группы [23].

И.В. Дрыгиной была разработана проблема активизации лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе. В качестве его базовых элементов И.В. Дрыгиной выделены:

1. Лидерские потребности – в персонализации, самовыражении, признании, влиянии, достижении, уважении, общении. Большую роль играют также желание и стремление занимать ведущее положение в группе.

2. Лидерские возможности – способность управлять, организовывать, анализировать, влиять и др.

3. Лидерские ценности – ценность позитивных отношений между субъектами образовательного процесса, ценность конструктивных групповых отношений, ценность достижения познавательных-профессиональных целей и др.

4. Средства – социально-педагогические условия образовательной среды вуза, объективно способствующие развертыванию лидерского потенциала личности студента в процессе его профессионального становления и субъективно им принятые.

По мнению И.В. Дрыгиной, развертывание лидерского потенциала личности представляет собой внутренний процесс, источником которого служит противоречие между лидерскими потребностями и наличными возможностями. Личность конструирует свой «образ лидера», в который она вкладывает определенный смысл. Выделяя ценности лидерства и осмысливая их, принимая их как личностно значимые, личность осуществляет поиск средств достижения желанной цели – стать лидером, для чего стремится активизировать свой лидерский потенциал [81] .

Э.Е. Лукьянчиков определил ряд факторов, способствующих саморазвитию лидерских качеств командиров, в том числе:

- изучение функций лидера в группе;
- освоение функций лидера в совместной деятельности;
- знакомство с опытом успешного лидерства на примере деятельности выдающихся военачальников;
- участие в специальном тренинге лидерства;

- самооценка проявления лидерских способностей и др.

По мнению автора, выделенные факторы могут выступать конструктами развития лидерства в различных образовательных средах (таких, как школа, вуз) при соответствующей их адаптации к ведущим сферам деятельности [175].

Исследование лидерства в отечественной науке сегодня в основном связано с практикой преодоления институтов и культуры тоталитаризма, с формированием структур экономической демократии, с попытками предложить приемлемую модель лидерства для демократической Украины, учитывая ресурсы и средства ее организационно-управленческого воплощения. Однако же пока преобладают публикации, рассматривающие главным образом историю становления концепции лидерства, основы лидерства, специальные аспекты лидерства в малых группах. А.А. Нестуля и С.И. Нестуля дали широкий литературный обзор основ лидерства и ценностного аспекта современных концепций. Рассмотрена проблема лидерства в управлении персоналом: кадровая политика, мотивация, оплата труда. Приведен опыт выдающихся предприятий и роль лидеров в их достижениях. Предложены тренинги формирования лидерских качеств и практических навыков менеджера [205, 206].

В последние годы ученые стали больше уделять внимания выявлению роли лидерства в управлении и обучению лидеров в процессе подготовки, что является чрезвычайно актуальным для современной Украины. Так, С.А. Калашниковой рассмотрена образовательная парадигма профессионализации управления на основе лидерства. Ею защищена докторская диссертация по проблеме «Теоретико-методологические основы профессиональной подготовки управленцев-лидеров в условиях современных общественных трансформаций» [115]. Изучен вопрос командного лидерства в университете и другие аспекты данной проблемы. Представляет интерес рассмотрение личностного и профессионального развития преподавателя-лидера (М.Д. Балджи, О.М. Паламарчук). Предметом изучения А.М. Михненко является лидерство и управленческая элита [197]. В работе «Развитие лидерства» (авторы Л. Бизо, И. Ибрагимова, О. Кикоть и др.) рассмотрены отдельные аспекты реформы управления персоналом государственной службы Украины [254].

В НТУ «ХПИ» под руководством Л.Л. Товажнянского, А.Г. Романовского и А.С. Пономарева была разработана концепция формирования гуманитарно-технической элиты [290]. В рамках этой концепции ими рассмотрен феномен харизматичного и парадоксального лидерства [233, 258]. А.Г. Романовский предлагает трехвекторную структуру понятия «лидерство» и вводит командообразование как важное условие для его проявления и реализации [260]. Он приводит перечень качеств, необходимых успешному лидеру [261]. Авторами (А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко, Л.Н. Грень) большое внимание уделено проблеме достижения успеха, как обязательному условию лидерства, и педагогике формирования успешных специалистов [256, 257]. В.В. Шаполовой защищена диссертация по проблеме «Педагогические условия формирования корпоративной культуры во время обучения в ВТУЗ». Представляет интерес изучение трудового потенциала бизнес-лидера (В.М. Мороз) и его отдельных составляющих: когнитивных качеств и лидерской позиции (Т.В. Гура, И.В. Костыря), мотивационно-ценностного компонента (В.Е. Михайличенко, Л.Н. Грень), эмоционального интеллекта (А.С. Кныш), поведенческой составляющей (Н.В. Серeda), коммуникативного компонента и его диагностики (Ю.И. Панфилов, Л.Н. Грень, В.В. Бондаренко) и др.

В последнее время лидером все чаще считается тот, кто привержен идее «создать мир, к которому хотят принадлежать люди», что зачастую подразумевает смену парадигмы. Р. Дилтс утверждает, что в области менеджмента и лидерства происходит фундаментальная смена парадигмы [74]. Ее можно сравнить с изменениями, которые претерпела физика в начале XX века, когда место ньютоновской модели линейной причинности заняла созданная А. Эйнштейном более обобщающая и глубокая релятивистская модель, базировавшаяся на отношениях между наблюдателем и наблюдаемым объектом. Аналогичным образом в современных организациях существует тенденция перехода от менеджмента, основанного на линейной последовательности команд (ньютоновская модель), к отношениям сотрудничества (модель А. Эйнштейна). В связи с этим особую актуальность представляет изучение проблемы лидерства как организационного руководства.