

## **Социальная психология**

**Базаров Т.Ю., Базарова К.Т.**

### **Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации**

Тема соотношения руководства и лидерства является классической для социальной психологии. В последние годы ее обсуждение выглядит либо как схоластический и абстрактный разговор, либо как необходимая дань истории. Дело в том, что на вопрос о различиях между феноменами руководства и лидерства разные авторы отвечали по-разному: кто-то эти два понятия отождествлял, кто-то совершенно четко выделял существенное в каждом из них, кто-то настаивал на том, что они дополняют друг друга (Г.М. Андреева, Б.Д. Парыгин, Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская, Ф. Фидлер). Однако сегодня явно недостаточно соответствующих указаний на общность и различия рассматриваемых феноменов. Современная практика управления, все больше приобретающая черты проектного менеджмента, требует реинтерпретации прежних закономерностей и научной рефлексии новой ситуации в сфере лидерства и руководства.

Почему феномен лидерства, а впоследствии и руководства, вызывает научный и практический интерес на протяжении всей истории существования организованных сообществ людей? Во-первых, потому, что всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает феномен лидерства [10]. Во-вторых — потому, что люди, входящие в одну группу, не могут там находиться в одинаковых

позициях по отношению как к тому, чем занята группа, так и друг к другу [19]. С появлением крупных промышленных предприятий, имеющих ключевое значение для целых государств, объектами внимания исследователей лидерства становились руководители этих предприятий. Возникновение менеджмента как самостоятельной научной дисциплины символизировало смещение внимания к небольшим организациям и их руководителям как объектам исследования.

Существуют различные определения лидерства. Так, Б.Д. Парыгин определяет лидерство как один из процессов организации и управления малой социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом, детерминированный господствующими в обществе социальными отношениями [18]. С точки зрения Ж. Блонделя, лидерство есть указание направления, на которое, в конечном счете, нацелено действие [4]. По мнению других авторов, процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом со стороны наиболее авторитетных его членов. К наиболее общим определениям лидерства можно отнести каноническое представление о том, что речь идет об отношениях доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе [20]. С точки зрения Р. Холла, ключевой характеристикой лидерства является то, что это особая форма власти, тесно связанная с формой влияния – это основанная на личных качествах лидера способность вызывать добровольное согласие последователей по широкому кругу вопросов [22]. Нередко под лидерством понимается процесс социального влияния, в котором один человек может привлечь помощь и поддержку других в выполнении общего задания [25]. Если обобщить представленные точки зрения, можно увидеть, что рассмотрение лидерства и руководства всякий раз указывает на необходимость зафиксировать наличие следующих элементов исследовательской ситуации: *лидер*

(руководитель) и его характеристики, *последователи* (подчиненные) и их особенности, а также «*социальный контекст*» (организация и ее внешняя среда), который выступает условием осуществления изучаемого феномена.

Лидер и его особенности являются предметом социально-психологических исследований в рамках различных научных школ и направлений [23,31,32]. Предполагается, что индивидуальные характеристики лидера имеют решающее значение для успешного осуществления лидерской деятельности. Данное предположение отвечает постоянной высокой потребности общества и отдельных социальных организаций в поиске и отборе успешных лидеров [5,14,30]. Несмотря на широкую распространенность данного подхода, остается проблематичной возможность составления перечня универсальных индивидуальных характеристик, соответствие которым однозначно свидетельствовало бы об успешности лидерской деятельности [1,13].

Группа последователей (подчиненных – в случае руководства) и ее характеристики также в ряде направлений рассматриваются как важнейшая детерминанта успешности лидерства [8,19]. Более того, удовлетворенность членов группы принято считать одним из основных критериев успешности деятельности лидера [2,15]. К данному элементу исследовательской ситуации относятся такие характеристики группы, как групповая сплоченность, уровень развития группы, групповые ценности, нормы и ожидания, ролевое распределение в группе, система межличностных отношений внутри группы (в том числе культурно обусловленных). Взаимодействие лидера и группы как процесс осуществления лидерства описывается в западной и отечественной социальной психологии стилями лидерства [11,16], направленностью поведения лидера [29], различными каналами обмена лидеров и последователей [15,21,27].

Внешние условия функционирования группы, в качестве элемента феномена лидерства, не сводимого к

другим элементам, включают свойства социальной организации, в рамках которой действуют лидер и группа последователей [18,24]. К внешним условиям можно отнести также статус и полномочия лидера и группы, особенности целей и задач, стоящих перед группой и социальной организацией в целом. Выполнение задачи традиционно считается вторым важнейшим признаком успешности лидерства.

Существуют исследования, результаты которых свидетельствуют о неразрывной связи указанных структурных элементов между собой. Первая попытка выявить взаимосвязь такого рода была предпринята Ф. Фидлером в «вероятностной теории лидерства» [26], объединяющей индивидуальные характеристики (ориентацию на задачу либо на отношения), ситуационные характеристики (позиция власти, структурированность задачи), а также отношения в системе «руководитель—подчиненные». Значение теории Ф. Фидлера в исследовании лидерства признается исследователями очень большим. Так, М. Chermers в своем обзоре теорий лидерства отдельно характеризует период до «вероятностной теории» Ф. Фидлера как «блуждание в глуши» [25].

Взаимосвязь отдельных элементов процесса лидерства выделяется и в отечественной социальной психологии. По мнению Б.Д. Парыгина, существует три основных ступени дифференциации лидерства [17]:

- по содержанию деятельности: а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения; б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы; в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором.
- по стилю руководства: а) авторитарный лидер, б) демократический, в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.
- по характеру деятельности: а) универсальный, то есть постоянно проявляющий свои качества лидера, б)

ситуативный, то есть проявляющий эти качества лишь в определенной, специализированной ситуации.

Ю.Н. Емельянов выделяет различные лидерские роли по функциональному основанию и осуществлению [10]: лидер-администратор (координирует деятельность), лидер-планировщик (разрабатывает методы и средства достижения общих целей), лидер-политик (устанавливает цели и основные линии поведения группы), лидер-эксперт (источник достоверной информации), лидер как представитель группы во внешней среде (официальное лицо), лидер как регулятор отношений внутри группы (все или часть отношений в группе проходит через лидера), лидер как источник поощрений и наказаний (контроль за деятельностью участников группы), лидер-третейский судья и миротворец (урегулирование отношений внутри группы), лидер – символ группы (для взаимодействия с другими социальными группами), лидер как отменяющий индивидуальную ответственность фактор (важно для членов группы), лидер – проводник мировоззрения (источник групповых ценностей и норм), лидер как отец (фокус положительных эмоций коллектива), лидер – «козел отпущения» (мишень для агрессии со стороны членов коллектива). Как видно из этого перечня, часть функций накладывается на лидера «силой обстоятельств» или подчиненными.

Основные запросы практики, на которые исследователи искали ответ в области лидерства — это проблемы:

- эффективности лидерства (то есть определение условий, которые обеспечивают успешность лидерского поведения, а также того, в чем заключается суть понятия «успешность» («эффективность»));
- поиска эффективного лидера (то есть определение условий, которые позволяют четко спрогнозировать, что конкретный индивидуум успешно займет лидерскую позицию, а также достигнет в позиции руководителя поставленной цели).

Если первая проблема в социальной и организационной психологии разрешена - критериями успешности традиционно считаются достижение группой поставленной задачи и удовлетворенность членов группы работой [1,2,15], то проблема поиска эффективного лидера по-прежнему остается актуальной и востребованной. Указание на высокую значимость «ситуационных факторов» успешности лидерской деятельности (внешние условия, характеристики группы, особенности взаимодействия лидера и группы) не снимает, по всей видимости, необходимости дальнейшего исследования индивидуальных детерминант успешности лидерства.

В настоящее время ключевым и актуальным для целей практической деятельности становится вопрос, каким образом подбирать или «выращивать» высокоэффективных лидеров, которые соединяли бы в себе черты, как *лидера*, так и *руководителя*. Данная проблема особенно характерна для крупных компаний, поскольку, как показала практика назначения кандидатов на руководящую позицию, параметры подбора наиболее подходящего кандидата нередко рассогласовываются с результатами его работы. Почему так происходит? Возможно, это связано с тем, что ключевыми параметрами отбора на руководящие позиции выступают знания, умения, навыки и опыт работы в соответствующей профессиональной области. Совершенно очевидно, что такой подход скорее всего является парциальным, т.к. базируется на представлении о том, что эффективное руководство может быть обеспечено исключительно благодаря экспертной компетентности лица, принимающего управленческие решения. Однако системное представление об управлении (начиная с исследований Ф. Фидлера) предполагает наличие не просто компетентности руководителя двух разных типов — экспертной и эмоциональной, но и разную степень их выраженности. При пересечении этих двух шкал — эмоциональной компетентности и экспертной компетентности — мы получаем четыре стадии развития

лидера (см. рис. 1). При этом о лидере мы начинаем говорить только в верхней половине системы координат, т.е. при высоком уровне развития эмоциональной компетентности. Однако для высокоэффективного лидера важно одновременное развитие как эмоциональной так и экспертной компетентности.



**Рис. 1.** Стадии развития лидера

Эмоциональная компетентность («эмоциональный интеллект») подробно исследуется в работах Д. Гоулмана [6], который считает, что именно высокий уровень развития данной компетентности превращает обычных лидеров-руководителей в эффективных. Под эмоциональным интеллектом подразумевается способность лидера управлять эмоциями как своими, так и других людей, умение устанавливать контакт и строить отношения с различными типами людей, мотивировать их, создавать «общее видение будущего». Считается, что «разделяемое будущее» повышает чувство взаимного доверия в группе и позволяет ее членам лучше справляться с широким спектром как деловых (инструментальных), так и социальных (эмоциональных) ситуаций [28]. Исследования соотношения между

специальными знаниями и интеллектуальными способностями выдающихся лидеров с одной стороны, и их эмоциональным интеллектом – с другой, проведены под руководством Д. Гоулмана, позволили выявить существенные закономерности. В частности, о каком бы уровне управления ни шла речь, значение эмоционального интеллекта в два раза превышало важность всех прочих составляющих, которые необходимы для достижения поставленных целей. При сопоставлении успешных руководителей высшего звена управления с их коллегами, показавшими «средние» результаты, оказалось, что почти 90% индивидуальных различий касаются элементов эмоционального интеллекта, а не когнитивных способностей [6].

Каким же образом можно решать проблему лидерства в современных организациях? Во-первых, путем *поиска и подбора кандидатов*, у которых в одинаковой степени были бы хорошо развиты как инструментальная, так и эмоциональная компетентности. Во-вторых, *развивая данные компетентности у потенциальных лидеров*. В-третьих, создавая такие команды, в которых выполнение лидерских функций не было бы сконцентрировано на одном лидере, а было *распределено между всеми участниками* групповой деятельности.

Безусловное достоинство первого подхода – это достаточно развитый уровень необходимых компетентностей кандидата. Но недостаток его в том, что такого профессионала очень сложно найти и он может очень дорого стоить. Какие действия предпринимают компании, осуществляя данный подход? Многие успешные организации решают эту проблему, создавая модели компетенций. Они исходят из определения ключевых моментов предстоящей деятельности и затем интервьюируют работников с целью сравнения подхода успешных и не очень успешных работников к исполнению своих обязанностей. По итогам таких интервью выявляются ключевые компетенции лидера.



При этом в каждом конкретном случае набор компетенций, из которых будет состоять модель, зависит от организации и от того, какой уровень лидерства представляется необходимым и достаточным. Обобщение имеющихся данных (по материалам выпускных работ слушателей курса профессиональной переподготовки факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова за 2002—2006гг.) свидетельствует о том, что в современных российских организациях модели компетенций, как правило, включают такие элементы как концептуальное мышление, умение обучать и давать четкую обратную связь, талант работать в разных группах и командах, умение эффективно управлять организационной культурой и внутрисполитическими отношениями.

Реализация второй стратегии, связанной с развитием лидерского потенциала сотрудников организации, не в последнюю очередь актуализируется в связи с демографической ситуацией в стране: снижение рождаемости и увеличение доли пожилых людей в составе населения [5]. Многие компании, сталкиваясь с проблемой дефицита кадров, начинают осознавать, что человеческий ресурс становится важным капиталом компании. Если раньше руководители легко принимали решение об увольнении сотрудников, то в последние годы ценность сотрудников настолько возросла, что важным аспектом в управлении становится обучение и развитие персонала. В первую очередь это относится к развитию лидеров внутри организации, за счет которых она и становится эффективной. Поэтому для большинства организаций теперь критически важно понимать, каким образом развивать лидерские качества среди своих сотрудников. Исследования *Hay Group* убедительно свидетельствуют о том, что организации, которые наиболее успешно развивают лидерство внутри организации, исходят из ряда основополагающих элементов в подходе к развитию лидеров. Все они включают следующие элементы: оценка влияния мотивов и стилей на организационный климат, модели компетенций, эмоциональный интеллект, постоянное

развитие и обучение, поощрение сотрудников по результатам оценки деятельности (рис. 2).



**Рис. 2.** Путь развития эффективности лидеров

Третья стратегия может быть обозначена как распределенное лидерство. Феномен распределенного лидерства нередко описывается через характеристику ситуации, когда все члены группы (команды) полностью включены в процесс функционирования и развития и гибко применяют лидерское влияние в стиле «по необходимости». Распределенное лидерство включает процессы взаимного влияния среди членов команд, где посредник и цель влияния изменяются в зависимости от природы конкретной ситуации, а также от возможностей членов команды.

Согласно исследованиям Т.Ю. Базарова и его учеников, проведенным в 2005г. на материале спортивных команд (рукопись), ключевым моментом в осуществлении распределенного лидерства выступает разделение власти. Причем власть интерпретируется не столько в смысле влияния, сколько в значении возможностей и общности контекста. Первое условие распределенного лидерства – расширение возможностей каждого осуществлять лидерские функции. Следующим шагом к развитию распределенного лидерства является расширение возможностей всей команды. В ситуации распределенного лидерства члены команды обретают возможность действительно пользоваться

условиями, которые создают лидеры в каждой конкретной ситуации.

Быть лидером – это значит «видеть и быть в контексте». Важно в нужный момент уловить контекст и через него влиять на действия других участников. Увидеть возможности в ситуации и реализовать их для других — основное, что делает ситуационный лидер. Иначе говоря, быть лидером – значит видеть возможности и действовать, реализовывать эти возможности через других. Из множества возможностей в данной ситуации лидер выбирает одну. Он создает событие, передавая управление ситуацией другим. Лидер как бы говорит: «Я нашел, что надо делать», а остальные отвечают «Да, мы поняли. Мы готовы так действовать, мы знаем, что от нас требуется дальше». Лидер может видеть 100 возможностей, но он выбирает одну (вполне возможно и самую простую) и отдает свое лидерство другим, которые дальше приводят замысел в действие.

Т.Ю. Базаров выделяет пять основных условий распределенного лидерства:

1. Равновесие власти. Не может быть так, что кто-то имеет власть, а кто-то нет.
2. Разделенная цель. Члены команды могут использовать разные тактики, но встраивают их в один контекст.
3. Разделение ответственности. Каждый член команды ответственен за работу команды. Каждый член команды принимает активное участие в общем деле и ответственен за свой индивидуальный вклад.
4. Уважение к каждому члену команды. Каждый член команды приносит в нее ценные навыки и знания.
5. Создание возможностей друг для друга. Члены команды передают друг другу роль лидера в соответствии с требованиями данного момента. Каждый готов и солировать, и выступить в роли аккомпанемента по отношению к партнеру.

Развитие распределенного лидерства предполагает постоянное усилие со стороны членов команды,

направленное на включение в лидерское поведение (и влияние на команду). Такую цену можно заплатить и выиграть в ситуациях, контекст которых требует широкого взаимного приспособления и поддержки. Самый яркий пример реализации распределенного лидерства – футбольная команда. Почему оно так необходимо в футболе? Каковы отличительные черты задач, при решении которых возникает распределенное лидерство? По мнению авторов исследования, речь идет о тех задачах совместной деятельности, которые характеризуются взаимозависимостью участников и необходимостью решать сложные творческие задачи в ограниченный промежуток времени.

Чем выше степень взаимозависимости между заданиями, которые имеются у членов команды, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства. В случае футбола очевидно, что удаление одного игрока с поля ведет к перестройке игры всей команды. Взаимозависимость в команде из 11 человек – непосильная задача для одного лидера. Здесь каждый игрок зависит от другого: защита — от нападения и полузащиты, каждый защитник — от другого защитника, нападающий — от другого нападающего, вратарь — от защиты. Взаимозависимость невозможна без эффективной организации лидерства.

Чем более творческая и оригинальная задача стоит перед командой, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства. Футбольная команда решает множество творческих задач за игру. Футбол часто сравнивают с шахматами. Не случайно популярны такие виртуальные игры как «футбольные шахматы», «интеллектуальный футбол», в которых играющие, подобно шахматистам, решают за «футболистов» на виртуальном поле, кому «дать пас» и как «перестроиться» и могут думать над этим даже более суток. Но самое важное в том, что играющие в футбольные шахматы решают что делать за каждого из «футболистов», имея в своей голове одно общее решение, которому они могут подчинить на «поле» каждого.

Тут есть один лидер – сам играющий, в реальном же футболе множество творческих задач требует участия множества лидеров.

Чем более сложна задача, над которой работает команда, тем менее вероятно, что один член команды сможет эффективно вести всю команду к ее решению. Чем более критически важным представляется задание для команды, чем больше возрастает важность успеха, тем больше проявляется необходимость в развитии распределенного лидерства.

Лидерство неизменно сопровождается ответственностью. И часто вся ответственность ложится на плечи лидера. Но только не в футболе! На примере этой игры мы видим, что в случае распределенного лидерства тут за результат ответственен каждый, ошибка любого «игрока» приводит к проигрышу, успех же или удачный выбор стратегии приводит к победе всей команды.

Чем выше срочность задания, тем больше необходимость в развитии распределенного лидерства. Если в сжатые сроки для команды решается — «все или ничего», а ситуации и мини-задачи требуют принятия решения за доли секунды, «игроку с мячом» необходимо стать лидером: быстро выбрать лучшую возможность и сделать все для ее исполнения.

В современных условиях соотношение понятий лидерство и руководство претерпевает ряд изменений. Во-первых, от современных руководителей ожидается проявление лидерских качеств. Предполагается, что успешность руководства связана не только с высоким уровнем знаний лидера организации в профессиональной области, но и значительно зависит от уровня развития эмоционального интеллекта. Во-вторых, одной из основных проблем, с которыми сталкивается лидер в новой ситуации, является необходимость постоянной корректировки программ деятельности организации. Деятельность современного лидера подвержена серьезным испытаниям:

долгосрочные программы, которые потребовали серьезных затрат, нередко оказываются бессмысленными в ситуации резких изменений. В третьих, новая ситуация предполагает использование новых форм коллективной деятельности. В организациях, существующих в изменяющемся мире, централизованное управление уступает место распределенному лидерству, предоставляющему последователям (подчиненным) необходимую степень свободы в выборе способов индивидуальной деятельности при условии достижения совместного результата, соответствующего заданным параметрам.

### Литература

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М., 2000.
2. *Блондель Ж.*, Политическое лидерство. М., 1992.
3. *Базаров Т.Ю.* Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива. Автореф. дис. ... канд. психол. Наук. М., 1981.
4. *Базаров Т.Ю., Нестик Т., Козева А., Ладионенко М.* Информационно-аналитический бюллетень. №5. М. ; СПб., 2005 (рукопись).
5. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. М., 1999.
6. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб., 2001.
7. *Донцов А.И.* Психология коллектива (Методологические проблемы исследования): Учеб. пособие. М., 1984.
8. Государство. Антропоток: Доклад Центра стратегических исследований Приволжского федерального округа. Н. Новгород; М., 2002.
9. *Гоулман Д.* С чего начинается лидер // С чего начинается лидер: Сб. М., 2005.
10. *Емельянов Ю.Н.* Руководство коллективом как проблема социальной психологии. М., 1971.
11. *Журавлев А.Л.* Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. М., 1979.
12. *Журавлев А.Л.* Социально-психологические особенности совместной деятельности бригады // Социально-психологические проблемы бригадной организации труда. М., 1987.
13. *Занковский А.Н.* Организационная психология. М., 2000.

14. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Социальная психология малой группы: Учеб. пособие для вузов. М., 2001.
15. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров. М., 1996.
16. *Левин К.* Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
17. *Парыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. М., 1971.
18. *Парыгин Б.Д.* Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 1999.
19. *Петровский А.В.* Вопросы истории и теории психологии: Избр. труды. М., 1984.
20. Психология. Словарь / Под общ. Ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М., 1990.
21. *Свенцицкий А.Л.* Социальная психология: Учебник. М., 2003.
22. *Холл Р.Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001.
23. *Bass В.М.* From Transactional to Transformational Leadership, Learning to share the vision // *Organisational Dynamics*. 1990. 8(3). P. 19—31.
24. *Bennis W.G., Nanus B.* Leaders: the Strategies for Taking Charge. N. Y., 1985.
25. *Chemers M.M.* Leadership Research and Theory: A Functional Integration // *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 2000. Vol. 4(1) March. P. 27—43.
26. *Fiedler F.E.* Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of the empirical findings // *Psychological Bulletin*. 1971. 76. P. 128—148.
27. *Graen G.B., Uhl-Bien M.* Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective // *Leadership Quarterly*. 1995. 6(2). P. 219—247.
28. *Hay Group.* What makes great leaders// <http://ei.haygroup.com/resources/>
29. *Kirkpatrick S.A., Locke E.A.* Direct and Indirect effects of 2 core charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes // *J. of Applied Psychology*. 1996. Vol. 78. P. 36—51.
30. *Katz D., Kahn R.L.* The social psychology of organizations. N.Y., 1966.
31. *Kotter V.P.* What Effective General Managers Really Do // *Harvard Business Review*. 1982. 60(6). P. 156—167.
32. *Stogdill R.M.* Handbook of leadership. A survey of theory and research. N.Y.; L., 1974.