

## К ПРОБЛЕМЕ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Автором рассматриваются классические подходы к проблеме личности руководителя в зарубежной литературе: теории черт, поведенческий подход, ситуативные теории, их особенности и ограничения; а также современные теории лидерства.

Проблеме личности руководителя, лидерства в зарубежной психологии посвящено множество монографий, учебников и научных статей, особенно в американской литературе.

К наиболее ранним попыткам относятся поиски специфических, особенных черт личности, физических характеристик, которые гарантируют успешность выполнения руководящих функций. Согласно данному подходу человек, не получивший от рождения подобные качества, никогда не сможет стать успешным лидером [3]. В то же время, если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Психологи стали искать те черты, которые делают человека великим лидером и выдающимся руководителем. В ходе многочисленных исследований была изучена зависимость лидерских способностей от интеллекта, мотивации власти, моральных качеств, социального окружения и статуса и даже от некоторых антропометрических характеристик [6].

Так К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы такие: инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие (позже Р. Стогдилл к ним добавил бдительность, популярность, красноречие). Частота встречаемости этих черт различна: ни одна из них не занимала прочного места в перечнях. 65% названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16-20% — дважды, 4-5% — трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Это дало основание усомниться вообще в возможности составить более или менее стабильный пере-

чень черт, необходимых лидеру и, тем более, существующих у него [1].

Р. Стогдилл (1948) и Р. Манн (1959) попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- 1) ум или интеллектуальные способности;
- 2) господство или преобладание над другими;
- 3) уверенность в себе;
- 4) активность и энергичность;
- 5) знание дела.

Он сопоставил множество исследований, посвященных чертам характера лидеров, чтобы выработать единую модель, но в конечном итоге пришел к выводу, что такой модели не существует [6].

Итак, проведенные исследования не позволили получить однозначное представление о чертах личности лидера. Кроме того, они привели исследователей к выводу, что подобной модели личности вообще не существует.

Тем не менее, на основе приведенных выше взглядов позднее формируются теории «элиты и толпы». Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя – на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами.

Другим направлением в исследовании личности руководителя стал поведенческий подход. Появившиеся теории лидерства были связаны с попытками найти нечто уникальное в поведении эффективных лидеров.

Кроме того, исследователи могли рассчитывать на широкое практическое приме-

нение положений новой концепции: если теория черт могла только помочь в выборе достойного кандидата на должность формального лидера, то поведенческая – могла бы указать на самые важные поведенческие детерминанты лидерства, которые позволили бы найти ключ к воспитанию лидеров. Если справедлива теория черт личности, она подтверждает сам факт появления лидеров: лидер либо появляется, либо не появляется. Если же существуют какие-то конкретные модели поведения, которые присущи только лидерам, значит, мы можем обучить человека искусству лидерства, т.е. привить ему необходимые для этого модели поведения [5]. Таким образом, преодолевается некая фатальность, имеющая место в теории черт: если природа и предки не наделили тебя определенными качествами (не всеми, разумеется, многие поддаются тренировке), то ты никогда не станешь лидером.

Наиболее совершенные и обоснованные поведенческие теории сформировались на основе исследований, проводившихся в университете штата Огайо и в Мичиганском университете (1940). Исследователи поставили перед собой цель – выявить независимые характеристики поведения лидера. Начав с более чем тысячи таких характеристик, они постепенно сократили их перечень до двух, к которым и сводилось поведение лидеров, – иницилирующей структуры и внимательности (в университете Огайо) и «ориентации на работников» и «ориентации на производство» (в университете Мичигана).

Иницилирующая структура (initiating structure) – это степень, в которой лидер определяет и структурирует свою собственную роль, а также роли своих подчиненных в стремлении добиться поставленной цели. Иницилирующая структура включает в себя поведение, направленное на организацию работы, рабочих отношений и целей.

Под внимательностью (consideration) подразумевается умение руководителя налаживать рабочие отношения, характеризующиеся взаимным доверием, уважением к мнению подчиненных и к их чувствам. Такой лидер постоянно заботится о комфорте, благополучии, статусе и удовлетворенности под-

чиненных, помогает им решать их личные проблемы, относится к ним как к равным и всегда дружелюбно настроен [5].

Авторы многочисленных исследований, в основу которых положены эти определения, пришли к выводу, что лидеры, обладающие обеими такими характеристиками (иницилирующей структурой и внимательностью), гораздо чаще добиваются высокой отдачи от своих подчиненных и обеспечивают их большую удовлетворенность работой. Однако наличие у лидера этих двух характеристик не всегда обеспечивает положительный результат. Например, если лидер обладает эффективной иницилирующей структурой, это нередко приводит к многочисленным жалобам и прогулам, высокой текучести кадров и низкому уровню удовлетворенности работой у служащих, выполняющих рутинную работу. Если же лидер проявляет внимательность к своим подчиненным, высока вероятность того, что его собственный начальник даст неудовлетворительную оценку результатов его работы. В заключение авторы исследований, проводившихся в университете штата Огайо, выдвинули предположение, что наличие у лидеров и иницилирующей структуры, и внимательности обычно дает положительные результаты, однако многочисленные исключения из этого правила указывают на необходимость включить в эту теорию и ситуационные факторы.

Исследователи впервые указали на наличии двух поведенческих характеристик у лидеров, которые они обозначили как «ориентация на работников» и «ориентация на производство». Лидеры, чье поведение ориентировано на работников, особое внимание уделяют межличностным отношениям; они демонстрируют искренний интерес и индивидуальный подход к каждому из своих подчиненных. В отличие от них лидеры, чье поведение ориентировано на производство, основное внимание уделяют техническим аспектам работы. Главное для них – выполнение поставленных задач, а к своим подчиненным они относятся лишь как к средству для достижения этой цели.

Очень интересным, на наш взгляд, является и следующий их вывод: более предпоч-

тительной является, безусловно, ориентация на работников. Когда лидеры демонстрируют ее, это, как правило, обеспечивает более высокую производительность группы и большую удовлетворенность работой [5].

Тем не менее, приверженцам данной концепции так и не удалось установить четкую и устойчивую взаимосвязь между поведенческими моделями лидера и экономическими показателями эффективности возглавляемой им группы. Можно предположить, это произошло потому, что они не учитывали ситуационные факторы, которые во многих случаях определяют успех или неудачу группы в целом и руководителя в частности.

На смену теории черт и поведенческой теории пришло новое объяснение, сформулированное в «ситуационной теории лидерства». Теория черт в данной концептуальной схеме не отбрасывается полностью, но утверждается, что в основном лидерство – продукт ситуации [2]. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других по крайней мере в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек, им обладающий, становится лидером. Ситуационная теория лидерства подчеркивает относительность черт, присущих лидеру, и предполагает, что качественно разные обстоятельства могут потребовать качественно разных лидеров.

Отметим, что существует несколько теорий лидерства, фокусирующих внимание одновременно на личных свойствах лидера и на ситуации, в которой он действует. Наиболее известные – это ситуационная теория лидерства Фреда Фидлера, теория обмена между лидером и подчиненными, теория «путь - цель» и теория принятия решений лидером.

А. Филей и Р. Хаус отмечают следующие «ситуационные» переменные, которые способны оказывать влияние на эффективность руководителя: история данной организации; стаж руководителя в этой должности; возраст руководителя и его предыдущий опыт; общество, в котором функционирует данная орга-

низация; специфические требования, связанные с выполняемой работой; психологический климат группы; вид работы, которой необходимо руководить; ожидания подчиненных; особенности их личности; необходимое и предоставляемое время для принятия решений.

В целом такая концепция лидерства уменьшает роль активности личности самого руководителя, возводя обстоятельства и их совокупности в ранг абсолютной силы, всецело определяющей поведение лидера [4].

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – «управление» и «руководство». Управление выступает более широким понятием, означающим направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам. Руководство же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

Следовательно, руководство – это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство [19].

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

- содержание понятий: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

- возникновение: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

- функционирование: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

- социальная роль руководителя и лидера: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

- регламентация деятельности: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

- режим внешних связей: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

- руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой.

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в груп-

пе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Самое главное отличие лидера-руководителя от лидера-администратора заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. Руководителя-лидера характеризует:

- способность воспринимать общие нужды и проблемы управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

- способность быть организатором совместной деятельности: он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой

задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

- чуткость и проницательность, доверие к людям: он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступить за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

- представительские склонности: он – выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

- эмоционально-психологическое воздействие: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом;

- оптимизм: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы [11].

После того, как мы определили, что приемлемым и эффективным является в со-

временных условиях руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства, можно перейти к рассмотрению основных функций руководителя, попутно переходя к рассмотрению индивидуального стиля руководства, который является важнейшим компонентом управленческой деятельности руководителя.

Все вышеперечисленные теории можно отнести к классическим, которые, по сути, явились основанием, базой для развития всех последующих теорий.

К современным концепциям лидерства, разработанным в основном в США, можно отнести следующие. Теория эмоционального интеллекта Д. Голмана. Он объединил пять известных ранее навыков в систему компонентов (самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки) и показал, что в условиях возрастающей сложности бизнеса и ускорения изменений в обществе человеку необходимо не только обладать данными навыками, но и постоянно их совершенствовать.

Теория «внутреннего стимулирования» лидерства К. Кэшмана. Он утверждает, что «внутреннее лидерство» можно развить, если достигнуть мастерства в семи областях, к которым относятся: самопознание, целеполагание, управление изменениями, межличностные отношения, бытие, нахождение равновесия и умение действовать.

Также к современным зарубежным концепциям отнесем теорию опосредованного лидерства Ф. Фишера и А. Шарпа, теорию «двигателя лидерства» Н. Тичи, теорию связующего лидерства и концепцию «горячих групп» Дж. Липман – Блюмена и др. [5].

Теоретический анализ зарубежных концепций, посвященных изучению личности руководителя, позволил сделать следующие выводы.

1. К классическим теориям, на основе которых развивались все последующие (российские в том числе), следует отнести теорию черт, поведенческую и ситуативную теории.

2. Их особенность заключается в том, что они явились первыми шагами в изучении личности руководителя, давшими возможность для дальнейшего развития науки в изу-

чении личности лидера и руководителя. Однако данные подходы не отражают в полной мере всех особенностей и закономерностей деятельности руководителя, которые необходимо учитывать при построении модели личности профессионала.

3. Общая проблема классических теорий лидерства – недостаточный учет факторов, влияющих на личность руководителя в реальной ситуации.

4. Ситуативный подход к изучению феномена руководства явился наиболее продуктивным, он объединил в себе достоинства теории черт и учел при этом важнейший фактор, влияющий на личность управленца, – ситуацию, в которой ему приходится работать. Такой подход указал дальнейший путь развития психологии в сфере управления – объединение нескольких теорий, изучающих отдельные факторы, в единую концепцию.

---

**Список использованной литературы:**

1. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев; Рос. экон. Акад., Екатеринбург. – М.: Изд-во Рос. экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
2. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
3. Свенцицкий, А. Л. Руководитель: слово и дело. Социально - психологические аспекты / А. Л. Свенцицкий. – М.: Политиздат, 1983. – 159 с.
4. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями / А. Л. Свенцицкий. – СПб.: Изд-во Петерб. ун-та, 1999. – 224 с. С. 144-146.
5. Холл, К. С. Теории личности / К. С. Холл, Г. Линдсей. – М.: Изд-во Эксмо-Пресс, 1999. – 592 с.
6. Шушкевич, С. Личность и имидж руководителя / С. Шушкевич // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – №3. – С. 44-52.

**Статья рекомендована к публикации**