Е.Г. Ксенофонтова, канд. психол. наук, доц. кафедры социологии организаций и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Россия*

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ

Ksenofontova Elena Gennadyevna, PhD in psychology, assistant professor, sociology of organizations and management subdepartment, Department of sociology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, e-mail: eksen@mail.ru

MODERN CONCEPTIONS OF THE EFFECTIVE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: GENERAL AND SPECIAL

Что бы ни делали люди в больших или малых социальных группах, всегда возникает вопрос — какие факторы способствуют эффективности этих групп и каковы особенности управления этими группами? При этом, изучая в значительной степени одно и то же, исследователи из разных научных школ и разных наук обращают внимание на разные объекты и используют разную терминологию: кто-то говорит о стилях руководства, кто-то — об особенностях лидерства, а кто-то — о самоуправляемых командах.

Главные факторы, влияющие на стиль руководства и выделяемые исследователями, формируют “модель предмета изучения” или дополняют и уточняют “базовую” модель соответствующей научной школы, что в первом случае часто выражается схематически, а во втором — чаще просто словесно. Трудности сопоставления моделей разных школ приводят, как правило, либо к концептуальному отрицанию их оснований, либо к игнорированию многих значимых моделей по причине их предполагаемой разнородности. Поэтому в данной статье решается задача преодоления кажущейся несопоставимости подходов разных авторов, позволяющая “не множить сущности”, а искать глубинное сходство идей, выработанных за многие десятилетия разными исследователями.

В процессе схематического попарного сопоставления многочисленных моделей руководства и лидерства выделяются универсальная значимость одних компонентов моделей и возможная избыточность (с точки зрения исторической перспективы) других. При этом детально рассмотрен переход от одномерных к двухмерным, а затем и к трехмерным моделям руководства-лидерства и родственные им модели — континуум Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Моултон, модель Аристотеля, стили по Левину, Танненбауму-Шмидту и Херси-Бланчарду, теории МакГрегора, модели управленческих компетенций и уровни развития лидерства Кови и других авторов, стратегии поведения в конфликте Томаса-Килменна и кубическая модель культурно-ценностной концепции лидерства Занковского.

---

* Елена Геннадьевна Ксенофонтова, e-mail: eksen@mail.ru

Особое внимание уделяется влиянию стиля лидерства на мотивацию членов группы, не столько стимулирующую к той или иной деятельности, сколько позволяющую людям приближаться к смыслу того, что они делают “под руководством конкретного лидера”. Также автором рассматривается важная для понимания сути вопроса проблема отражения в представленных моделях высших уровней лидерства.

Ключевые слова: стиль руководства, стиль лидерства, модель лидерства, забота о производительности, забота о задаче, забота о людях, полномочия на принятие решений, континуум Лайкерта, управленческая решетка.

Whatever people do in large or small social groups, the question always arises: what factors determine the effectiveness of these groups and what are specific features of group management? While studying in largely the same, researchers from different scientific schools and various sciences put attention to different objects and use different terminology: some say the leadership styles, some speak about the managerial style, other — about the particularities of leadership, and the third about self-managed teams.

The main leadership factors, distinguished by researchers, form the model subject of study or complement and clarify the “basic” model of relevant scientific schools. In the first case the model is often expressed schematically, while the second it is more often described verbally. The difficulty of comparing models of different schools, usually lead to either the conceptual rejection of their bases, or disregard to many significant models because of their anticipated heterogeneity. So the task of this article is to overcome the apparent incompatibility of the different authors’ approaches, it allows “not multiply entities” and seek deep similarity of ideas developed over many decades by different researchers.

Using the schematic pairwise comparison of numerous models of management and leadership, the author reveals the conceptual validity of some components and possible redundancy (from a historical perspective) of others. When this is considered in detail the transition from 1D to 2D, and then to 3D models of leadership-management and related models: Lajkert’s continuum, managerial grid of Blake-Mouton, model of Aristotle, styles by Lewin, Tannenbaum-Schmidt and Hersey-Blanchard, two theories of McGregor, model of managerial competencies and levels of Covey leadership development, strategies in conflict of Thomas-Kilmann and cubic cultural-values model of leadership from Zankovsky.

Particular attention is paid to the impact of leadership style on the group motivation, which not so much stimulates a particular activity, but also enables people to comprehend the meaning of what they are doing under the leadership of a particular leader. The author also examines significant issue — reflection of higher levels of leadership in these models.

Keywords: leadership style, managerial style, leadership model, task orientation, relation orientation, concern for people, concern for production, initiating structure, authority to make decisions, Likert’s continuum, managerial grid.

Феномен лидерства изучается социальными мыслителями очень давно. Безусловно, первыми привлекли к себе внимание политические лидеры, особенности характера и поведения которых ска-

зывались подчас на судьбе целых народов. Но сегодня не меньшее внимание уделяется лидерам экономики, “капитанам бизнеса”. В теории менеджмента психологи, социологи и специалисты по управлению со времени Анри Файоля и школы человеческих отношений стараются определить сущностные черты лидеров и факторы, которые влияют на эффективное лидерство и руководство.

Из этих факторов строятся разнообразные модели, каждая из которых своеобразным образом структурирует и даже ранжирует особенности поведения самих лидеров, а также ситуаций, складывающихся вокруг них. Модель позволяет отбросить все несущественное и сделать очевидным главное... Но в разных моделях главным считается разное и сравнивать авторские подходы часто кажется трудным и даже невозможным. Поэтому нашей задачей будет выделить однородные элементы моделей разных авторов, тем самым обеспечив зримую (визуальную) *сопоставимость* их концепций.

Объединяя в разнородных моделях главное, нельзя не отметить наличие существенной доли однородности в описываемых способах достижения эффективности у *руководителей и лидеров* (в том числе и неформальных). Поэтому мы сошлемся на появившийся уже термин *Leaderment = Leadership + Management* и будем использовать термины *лидерство* и *менеджмент (руководство)* как синонимы¹.

Треугольники Аристотеля и Левина

Начнем с первооснов: в вольном и упрощенном пересказе аристотелевского “Трактата о душе” (примерно 350 г. до н.э.) можно выделить три главных элемента, характеризующих человека: ощущения/чувства, мнения/разум и стремления/воля (рис. 1).

Исходя из этой логики, жизнь человека проявляется не только в росте/развитии, но и в обеспечивающих этот рост:

- 1) ощущениях, являющихся основой *чувств* (более высокий уровень развития, отличающий человека от животных);
- 2) мнениях, способных быть подверженными доработке практическим *разумом* и превращающихся в представления;
- 3) желаниях или стремлениях, как и у животных, однако на высшем уровне, при “подключении” человеком разума становящихся *волей*.

---

¹ Ксенофонтова Е.Г. Лидерство в организации // Организационное поведение: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. С.А. Баркова. М., 2015. С. 114–137.

Рис. 1. Аристотелевский взгляд на мотивацию и деятельность человека

Основой активности, соответственно, могут быть и желания, и воля. Только это активности разного уровня, и, соответственно, качества. Поэтому человеческая культура, в противоположность природе (добавим уже от себя), учит не руководствоваться природным механизмом реакции — отрицательные ощущения стимулируют желание быстро что-то сделать, чтобы от них избавиться, — а призывает блокировать столь естественное (натуральное) поведение и продумывать варианты своей реакции на отрицательные стимулы.

Чем эта схема полезна для понимания механизма лидерства? Тем, что на ее основе эффективные лидеры умеют задавать вопросы себе, планируя направлять куда-либо других людей:

1. Что человеку не нравится и нравится в данной ситуации?
2. Что он знает и думает по данному поводу?
3. Что он хотел бы и собирается в этой ситуации сделать?

Рассмотрим теперь другую модель (рис. 2), без которой не обходится ни один учебник менеджмента — три стиля лидерства, сопоставленные в исследовании под руководством Курта Левина (“Модели агрессивного поведения на фоне экспериментально созданных типов социального климата”, 1939²). Эмигрировав из фашистской Германии, этот уже известный к тому времени психолог организовал эксперимент, выявляя степень агрессивности реагирования

² Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates // Journal of Social Psychology. 1939. N 10. P. 271–301.

детей (!) на сменяющихся педагогов-экспериментаторов, демонстрирующих разный стиль руководства не обязательными, а кружковыми занятиями для (!) мальчиков³.

Рис. 2. Стили лидерства по результатам исследования К. Левина и коллег

Судя по последствиям, статья произвела неизгладимое впечатление. И с тех пор интерес к либеральному стилю (попустительскому стилю или стилю невмешательства) был потерян как к не доказавшему свою эффективность, а относительно демократического и авторитарного стилей создавалась интрига. Дело в том, что простая производительность детей при авторитарном стиле педагога оказалась выше, чем при демократическом стиле. Однако наличие массы “негативных побочных эффектов” авторитарного руководства показало, что “стратегическая” эффективность демократического стиля все-таки более высокая.

В настоящее время за рубежом стали серьезно исследовать “темную сторону лидерства”, особенно на примерах авторитарного и/или деспотического стиля лидерства, подтверждая, как правило, безосновательность надежд на долгосрочную производительность работы людей, находящихся под управлением такого рода лидеров. При этом у нас в стране уже в 1960–1970 гг. уделялось достаточно внимания “негативным эффектам” различных проявлений лидерства.

Однако вернемся к Аристотелю и посмотрим, что нам поможет понять наложение его модели на модель К. Левина.

---

³ Ibid.

Рис. 3. Сопоставление моделей Аристотеля и Левина

Не будет большим преувеличением сказать, что главным набором инструментов *авторитарного* руководителя “чистого типа” являются “кнуты и пряники”, т.е. инструменты воздействия на желание людей сделать все “так, как требуется”. Однако разумные руководители авторитарного типа “подключают” и разум своих подчиненных. Это уже можно назвать более гибким или широким авторитарным стилем. Третий элемент аристотелевской модели сам по себе в наименьшей степени влияет на поведение авторитарного руководителя (“Главное — дело, а не то, что им может быть нравится или не нравится”). Однако манипулирование чувствами подчиненных (страх наказания и т.п.) такой руководитель может считать допустимым.

Важно, что Аристотель подчеркивал разные уровни нашей психики — аналогичный животным и собственно человеческий. Однако энергетически более “легкий” путь — обращаться не к высшему началу человека, и примитивный авторитарный руководитель так и действует: морковка/пряник (позитивные стимулы) — кнут или другое наказание (негативные стимулы). Но в любом случае, тот результат, который достигается трудом подчиненных, нужен организации и руководителю, а рядовые работники реализуют какие-то другие свои более примитивные потребности. Руководитель, таким образом, управляя мотивацией и деятельностью подчиненных, является инородным для них.

Другое дело *либеральные* руководители. Они считаются с чувствами людей — для них это главное. И они не будут давить на людей ради достижения какого-то результата. Некоторые из них расширяют свои ценности до уровня совместного обсуждения с коллективом. Но самым трудным для руководителей-либералов остается самое главное — мотивировать, и, тем более, приводить все-таки тру-

довой коллектив к требуемому результату. Поэтому и считают многие специалисты, что нет никаких видов деятельности, для которых нужен был бы такой руководитель, собственно, и самих таких руководителей фактически нет.

Что же мы можем увидеть на схеме про руководителя *демократического* типа? Самое главное — то, что он обращается к разуму и сознанию людей, не манипулируя их желаниями, “минуя их голову”, следовательно, относясь к ним уважительно и на равных. Однако бывает, что руководители этого типа (и интересующиеся, и не очень интересующиеся эмоциями людей) не слишком много сил направляют непосредственно на побуждение подчиненных, считая, что разумные аргументы и цели и так должны замотивировать и вдохновить даже в том случае, если к целям этим идти придется трудно и долго. Поэтому руководители демократического типа часто проигрывают авторитарным, наивно обижаясь на то, что так “уважаемые ими” подчиненные не сработали столь же четко и энергично, как управляемые авторитарными руководителями.

Итак, при сопоставлении моделей Аристотеля и Левина мы смогли увидеть причины разной степени влияния лидера на поведение людей, поскольку разные объекты внимания лидеров не в одинаковой степени связаны с мотивационной составляющей человеческого поведения.

Континуум или решетка?

В 1955 г. американский исследователь Ренсис Лайкер⁴ представил свой взгляд на различные системы менеджмента, часто называемые стилями лидерства. Но, в отличие от списка К. Левина, у него было уже не три, а четыре стиля, и расположены они были на едином континууме — от I к IV и наоборот. Впоследствии количество стилей в различных классификациях росло, но многие из них все равно располагаются в едином континууме. Поэтому главным становится разобраться в крайних (а не промежуточных) позициях, т.е. полюсах континуума или шкалы⁵.

---

⁴ Исследования Р. Лайкерта 1950–1960-х гг. — *Developing patterns in management* (1955), *New Patterns of Management* (1961); и др.

⁵ В данном случае речь идет именно о континууме или шкале стилей лидерства. Следует помнить, что имя Р. Лайкерта связано еще с одной шкалой измерения — пятибалльным вариантом опросника, широко применяющегося в гуманитарной сфере. Он предложил давать опрашиваемым возможность выбирать из следующих вариантов ответа — “не знаю” или “нейтральный ответ” (0 в середине шкалы), не согласен и категорически не согласен (–1 и –2 балла) и согласен и абсолютно согласен (1 и 2 балла). В настоящее время шкала кажется очевидной. Однако в начале 1930-х гг. предложение Р. Лайкерта было достаточно новым и полезным для многих.

Являясь представителем школы человеческих отношений, Р. Лайкерт противопоставлял классическому “жесткому” менеджменту, ориентированному преимущественно на организацию и контроль процесса достижения производственных целей, новый “мягкий” менеджмент, ориентированный на создание атмосферы самостоятельного решения трудовым коллективом стоящих перед ним задач. Также он выделял и промежуточные стили или системы менеджмента.

При этом один полюс в его концепции часто называют ориентацией на задачу, а второй — ориентацией на людей. Однако в его логике *на задачу ориентированы все!* Только в первом случае руководитель думает и сам принимает *решения о том, как следует достигать цели*, а в противоположном — передает (делегирует) эти полномочия подчиненным (рис. 4).

Рис. 4. Континуум и четыре системы менеджмента Лайкерта

Р. Лайкерт не просто нейтрально исследовал и описал четыре равноценных системы менеджмента — он призывал все организации дорасти до такого понимания, чтобы принять и построить у себя именно четвертый вариант — систему полноценного участия и приложения максимума усилий всей группы в достижении целей организации. Р. Лайкерт подчеркивал *важность обеспечения решения задачи при любом стиле* менеджмента, при этом отмечал, что наибольшая эффективность системы менеджмента достигается за счет дополнения *стиля* руководителя как одного из ее элементов развитием других элементов:

— формирующейся *мотивации* членов группы;

- привычного *распределения полномочий на принятие решений* между группой и руководителем;
- *типа осуществляемой деятельности* и т.д.

Аналогичным образом может быть изображена и классификация стилей Роберта Танненбаума и Уоррена Шмидта 1957 г. (семь стилей от “стиля указаний” — авторитарный полюс континуума, до стиля “делегирование” — демократический полюс континуума). Помимо дробления на семь промежуточных стилей в данной модели указывается, что на “демократическом полюсе континуума” источником являются личные качества, а на “авторитарном полюсе” источником полномочий является власть.

А в более поздней классификации стилей (1982 г.), реализующих аналогичную логику, Пауль Херси и Кен Бланчард подчеркнули *зависимость стиля лидерства*, который в конкретной ситуации выбирает руководитель (S), *от осуществляемой им оценки уровня зрелости группы* или “последователей” (R): четыре стиля — “указание”, “продажа идей”, “вовлечение” и “делегирование”⁶.

Все эти классификации располагают стили лидерства в едином континууме, показывающем динамику одного сложного фактора — *степени передачи части полномочий на принятие решений* от руководителя его подчиненным.

Одновременно с подходом Р. Лайкерта и его коллег в США в это же время разрабатывался и иной подход, опирающийся не на один, а на два фактора различения стилей. Начало этому подходу было положено в работах Р. Стогдилла с коллегами⁷ (1957 г. и позднее). Глубоко проработав качественно и статистически большое (около тысячи) количество выделяемых разными авторами характеристик лидеров и их поведенческих черт, исследователи выделили две группы базовых факторов, назвав их следующим образом — *consideration* (“предупредительность”, “уважение”) и *initiating structure* (“инициирование структуры”). Впоследствии это стали называть *вниманием к людям* (ориентацией на людей или заботой о людях) и *вниманием к производительности* (ориентацией на производство или заботой о задаче).

Учитывая то, что в 1957 г. вышла статья Дугласа МакГрегора “Человеческая сторона производства”, представившая его концепцию различия теорий Y и X⁸, не удивительно, что при определении

---

⁶ Графическое изображение этих моделей, а также схему “Последствия ошибок при неудачном выборе стиля лидерства” см. в: *Ксенофонтова Е.Г.* Указ. соч. Гл. 5.

⁷ *Leader behavior: its description and measurement* / Ed. by R.M. Stogdill, A.E. Coons. Columbus, 1957.

⁸ *McGregor D.* Human side of enterprise // *Management Review*. 1957. N 11. P. 41—49.

наименования выделенных факторов, исследователи посчитали важным подчеркнуть:

— с одной стороны, именно *аспект уважения к людям*, ассоциирующийся с ценностями школы человеческих отношений и теорией Y;

— с другой стороны, *аспект интереса к структуре работы*, ассоциирующийся с тейлоризмом или теорией X.

Название фактора, данное в 1957 г., — “структурирование деятельности” (*initiating structure*), — было, на наш взгляд, очень удачным с точки зрения его объяснительного потенциала, однако лишь применительно к континууму, состоящему из одной оси — *полномочия в принятии решений о структуре деятельности по достижению цели*. С повышением доли принятия решений людьми, руководитель сокращает свое личное участие в структурировании групповой деятельности. Перераспределение полномочий не снижает заботы о достижении целей у руководителя, хотя эта забота преобразовывается в иные формы — в подключение к продумыванию вариантов достижения целей бывших “простых исполнителей”.

Развивая подход Р. Стогдилла, Роберт Блэйк с Джейн Моутон (в 1964 г.) разработали так называемую “управленческую решетку” (*managerial grid*), выделив пять стилей менеджмента. Однако к 1991 г. он же на этот раз вместе с Анной Мак Канс, несколько дополнив модель, переименовал ее в “решетку лидерских стилей” (*leadership grid*)⁹.

Рассмотрим рис. 5. В данном подходе логика континуума (т.е. одной оси) заменяется логикой *плоскости между двумя осями*, которые расположены перпендикулярно по отношению друг к другу. Как стало уже почти повсеместно принято, одна ось называется “*concern for production*” — буквально “забота о производительности” или учет интересов дела/задачи; другая ось называется “*concern for people*” — буквально “забота о людях” или учет интересов людей.

Цифры на сетке показывают точки размещения “чистых стилей”, тогда как при диагностике стиля руководства конкретного человека, он может набрать любые баллы по каждой из осей, обнаружив у себя, таким образом, некий промежуточный стиль (например, 7.4 — больше внимания интересам людей и пока недостаточное для эффективности лидерства внимание к производительности).

Интересно, что тип 9.9, ранее называвшийся “стиль, ориентированный на команду”, в последующей теории развития, опирающейся на концепцию GRID Р. Блэйка, стал называться “здоровый стиль” (*sound*). Стиль 5.5, называвшийся раньше “посередине дороги”

---

⁹ Blake R.R., McCauley A.A. Leadership dilemmas — grid solutions. Houston, 1991.

(*middle-of-the-road*), получил название “статус кво”. Стил 1.1., называвшийся ранее “бедный” или “истощенный” (*impoverished*), получил название “индифферентный”. Стил 1.9 (ранее – *country club*) стал называться “услужливым” или “приспосабливающимся” (*accommodating*). Стил 9.1. ранее называвшийся “производить или погибнуть” (*produce or perish*) стал называться “диктаторским”.

Рис. 5. Управленческая решетка (GRID) Блейка-Моутон

Также к 1999 г. появились (уже за пределами квадрата) “оппор-
тунистический стил”, подчеркивающий заинтересованность ли-
дера в достижении собственных эгоистических целей, а также так
называемый “патерналистский стил” (назначает и сопровождает),
менявший свою локацию между стилями 1.9 и 9.1. Возможно,
проблемы с определением положения этого стиля возникли
у Р. Блейка с соавтором потому, что потребовалось разместить этот
стил на вершине мотивационной оси (третье измерение, перево-
дящее плоскость в квадрат), о чем более подробно пойдет речь в
разделе про два варианта куба. Или потребовалось применить иную
трактовку фактора “внимание к людям” — в логике лайкертовского
континуума. В любом случае можно констатировать, что даже для
автора модели решетка в старом формате и трактовке стала мала.

Рассмотрим теперь, как соотносятся между собой эти модели —
континуума и решетки (см. рис. 6).

В континууме увеличивается доля решений, принимаемых чле-
нами группы, с соответствующим сокращением доли единолич-
ных решений лидера. Решений о чем? О том, как структурировать

и выполнять работу по достижению целей. Однако при всех вариантах соотношения полномочий группы и лидера в континууме Лайкерта задача, стоящая перед группой, решается. Поэтому континуум протягивается от точки 9.1. к точке 9.9, что, собственно, и отражает рост уважения к людям, соответствующий вертикальной оси решетки Р. Блейка.

Рис. 6. Континуум Лайкерта и решетка Блейка

При снижении степени принятия решений лидером о структурировании групповой работы его заинтересованность в достижении целей не сокращается, однако меняются способы ее достижения: если на низких уровнях уважения к людям (9.1) руководитель продумывает за них “каждый шаг”, навязывая им последующее исполнение своих разработок, то при вовлечении членов команды в принятие решений, он обеспечивает достижение целей уже с их участием (приближение к точке 9.9). В любом случае, задача решена!

Однако бывают руководители/лидеры, для которых принципиально важны интересы людей, но они сами еще не научились заботиться о достижении целей. В итоге, если группа, как более зрелая, не возьмет на себя заботу о цели, компания так и не дожидется необходимых от подразделения результатов (на схеме диапазон принятия решений руководителем должен дополнять недостающую часть решений подчиненных). При слабой ориентации руководителя на результат задачи могут быть не решены. И эти варианты позволяют диагностировать модель, использующую две оси, задающие решетку.

Интересно, что исследователи получили разноречивые результаты при попытке определить, всегда ли повышение заботы о людях понижает или повышает проявления признака заботы о производительности (и наоборот). Иногда связь оказывалась прямо пропор-

циональной, иногда — обратно пропорциональной¹⁰. Возможно, это связано как раз с обсуждавшимися различиями в трактовке содержания фактора “*забота о производстве*”: высокие показатели предполагают недопущение подчиненных к принятию решений о процедуре работы (как в теории X), или наоборот — вовлечение их в эти решения (как в теории Y).

В поисках третьей оси: модификация плоскостных изображений или переход к уровням по высоте?

Поскольку многие специалисты к концу XX в. столкнулись с недостаточностью моделей, описываемых одной или двумя осями, то все последующие варианты моделей можно трактовать с точки зрения изобретения третьего (если не сказать более высокого) измерения.

Наиболее часто этим третьим измерением предлагают считать *мотивирование* последователей (о чем пойдет речь ниже), или *развитие*, т.е. повышение уровня функционирования всей системы.

Схематически, если речь идет о развитии, применяют модели спирали, “многослойного пирога” или многоэтажной пирамиды (с квадратным и круговым сечением), реже используется третья грань куба.

По содержанию ось развития может быть применена к чему угодно, но, тем не менее, она всегда показывает нечто прогрессивное — повышение качества осуществления того, что было уровнем ниже, и даже влияние наличия верхнего уровня на качество реализации “нижележащих”.

Так называемое “лидерство, основанное на любви” (2008)¹¹ трактует три фактора, влияющих на эффективность лидерства, как три уровня эффективности, метафорически называемых следующим образом:

- забота о задаче — царь;
- забота о людях — священник;
- забота о развитии — проповедник или пророк, тот, кто ведет за собой.

“Гуру” современного менеджмента Стивен Кови в книге “Лидерство, основанное на принципах”¹², выделяет четыре сферы навыков и принципов, также связывая их с уровнями реализации

---

¹⁰ Hosking D.M., Morley I.E. Relations between consideration and initiating structure: two causal relationships rather than one? // Current Psychology. 1985. June. Vol. 4. Iss. 2. P. 119–132.

¹¹ Gregg C. Love leadership: what the world needs now. L., 2008.

¹² Кови С.Р. Лидерство, основанное на принципах. М., 2008.

лидерства, и изображает их концентрическими кругами (как бы вид сверху). Самый нижний круг — организационный, проявляющийся в заботе об организации людей и создании необходимых для работы условий. Следующий круг/уровень — управленческий, проявляющийся в ответственности за то, чтобы работа была выполнена другими людьми. Следующий уровень сложности и влияния, межличностный, — забота о создании условий доверия к себе во взаимоотношениях с другими людьми. И самый высокий, определяющий эффективность нижележащих уровней, личный — саморазвитие и обеспечение надежности своего характера и компетентности, необходимых для претендующего на лидерство над людьми.

Мы также выделяем похожие содержательные группы компетенций¹³: универсальная *персональная* компетентность (Р), *социальная* компетентность (S) — исключительно в смысле взаимодействия в социальном окружении, профессионально-должностная *функциональная* компетентность (F). Однако в практических целях диагностики проблем лидерства мы считаем более продуктивным рассматривать их как взаимодополняющие, но не надстраивающиеся друг над другом сущности. В этом случае можно применять модель плоскости, допуская изменение пропорций в их соотношении на следующих уровнях развития, т.е. при применении временной оси. Применительно к деятельности руководителей/лидеров, можно говорить о том, что степень развитости универсальной персональной компетентности (Р) может компенсировать недостатки в развитии факторов S и F. Таким образом, можно представить себе плоскостные модели, использующие иную метафору, — не *двух осей координат*, а *пространства, заполняемого* любым количеством факторов (друг друга дополняющих и даже компенсирующих).

Вернемся к тем авторам, кто, используя классические две оси (забота о задаче и забота о людях), также не разделяет их по уровням, оставляя на одной плоскости, переходя на другой уровень только благодаря третьей оси. Так, шведский исследователь организационного климата Горан Эквалл (Goran Ekvall) в 1990-х гг. в дополнение к “классическим измерениям”, развивал идею третьего измерения лидерства, называемого им “*ориентированное-на-изменения поведение*”. Американец Гэри Юкл (Нью-Йорк) с 1990-х гг. по сей день развивает идеи этического и вдохновляющего лидерства, также дополняющего классические заботу о деле и заботу о людях.

---

¹³ Ксенофонтова Е., Пехова Н. Социология компетентности и модель компетенций как области научного и практического интереса // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2014. № 1. С. 194–206.

Забота о задачах завтрашнего дня является основополагающей ценностью менеджмента в стиле “коучинг”. Здесь акцент делается на разделении временных планов. И такое разделение нашло вполне практическое воплощение в рамках национальных премий качества. При оценке работы компании ее показатели распадаются на две равных части с 50% весом каждая — *текущие результаты* и *вложение в будущее* (т.е. обеспечение устойчивости развития). При этом оба уровня включают в себя как ось достижения целей, так и ось работы с людьми. Зрительно все эти модели можно было бы изобразить так, как на рис. 7.

Рис. 7. Плоские модели на оси времени/уровней развития — прообраз куба

Однако если идеи развития или трансформационного лидерства (трансформирующего в лучшую сторону уровень мастерства группы) естественно “ложатся” на дополнительную ось времени, то трактовка третьей оси как *мотивирования других* оказывается значительно более дискуссионной¹⁴.

Посмотрим, что побуждает исследователей добавлять ось “забота о мотивировании людей”. С одной стороны, “классический” руководитель/лидер заботится о достижении целей, необходимых организации или обществу, и как-то стимулирует подчиненных на то, чтобы эта цель была достигнута производительно, результативно

¹⁴ Ксенофонтова Е.Г. Лидерство как стремление или Исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2016. Т. 16. Вып. 2. С. 142–153.

и эффективно. Получается, что в этом случае подчиненные недостаточно мотивированы, а руководитель/лидер их не мотивирует, а стимулирует?! С другой стороны, руководитель/лидер заботится об интересах людей. Возникает вопрос, неужели у них все интересы какие-то иные, никак не пересекающиеся с его интересом по части достижения организационных целей? Тогда о каком лидерстве может идти речь? Это чистое инструментальное использование рабского труда, усугубляющее отчуждение работников не только от прибыли, но и от самого смысла деятельности¹⁵.

С третьей стороны, не получается у такого руководителя качественной и эффективной работы и не получится, пока мотивация подчиненных не будет направлена на ту же задачу, которая интересует и вдохновляет его самого. И это не третий предмет его заботы, а переосмысление первых двух: “забота о задачах, которые *мы хотим* выполнить качественно и производительно”, и “забота о людях, которые, *как и я, стремятся* помимо своих личных целей *достичь целей, нужных организации*, с которой они связали свою судьбу и качеством результатов которой они также, как и я, хотят гордиться”.

Следовательно, мотивационная ось не может быть *третьим измерением!!!* Это лишь результирующая качества реализации “забот лидера” по осям 1 и 2 (см. рис. 8).

Рис. 8. Результирующая ось и пути достижения высшего уровня лидерства

¹⁵ Аналогичную мысль формулирует и Е. Голуб, представляя новый подход к управлению организациями и лидерству, описанный Фредериком Лали: “Человечество способно преодолеть угрожающее противоречие между отчаянной потребностью современного человека в Смысле и тем эрзацем смыслов, который способны предложить господствующие системы управления, основанные на страхах угнетенного эго” (См.: Голуб Е. Предисловие научного редактора // Лалу Ф. Открывая организации будущего / Науч. ред. Е. Голуб. М., 2016. С. 11).

При этом графически на плоскости можно изображать результирующую прямую, отражающую не столько мотивацию людей (мотивация является характеристикой, связанной с осями “задача” и “люди”), сколько ситуационную адекватность и эффективность осуществления лидерства. Интересно, что объектом развития в данной модели является и стиль лидерства, и состояние (уровень развитости) возглавляемой им группы. Вариант повышения уровня развития группы был описан нами ранее¹⁶, здесь же посмотрим, каким образом может трансформироваться индивидуальный стиль руководства/лидерства.

Существует несколько сценариев развития лидеров. Во-первых, человек (как правило, от природы хороший коммуникатор) может сначала стать ярким неформальным лидером, к которому только по прошествии многих лет приходит понимание важности и радости от достижения не только личных, но и социально значимых целей, к которым он на своем личном примере начнет привлекать остальных. Этот сценарий графически отображается стрелкой, идущей вверх на рис. 8. Второй возможный сценарий (стрелка, идущая вправо) заключается в том, что работник, благодаря своей индивидуальной производительности и ответственности поставленный на руководящую должность, очень долго не понимает, как достигать такой высокой производительности всего возглавляемого им подразделения. Сначала он “ищет кнуты и пряники”, потом строит жесткую систему контроля, и только потом начинает осваивать искусство понимания людей и того, что ими движет, доходя со временем до искусства не манипулирования их вдохновением, а подключения их к тому, что реально вдохновляет его самого. И в первом, и во втором случае в итоге получается хороший лидер.

Модель управленческой решетки очень удачно соотносится с моделью Курта Левина (см. рис. 9). Наложение “классических” левиновских стилей лидерства на решетку хорошо показывает дистанцию между авторитарным руководителем и лидером либерального стиля, называемого еще попустительским. Также как положение демократического стиля показывает важность для него не только внимания к людям, но и понимания важности задачи. Углы, выходящие в зону отрицательных величин, допускают активное непризнание некоторыми лидерами второй, кажущейся им противоположной, ценности.

---

¹⁶ Ксенофонтова Е.Г. Лидерство в организации. С. 134.

Рис. 9. Решетка стилей Блейка-Моутон и стили лидерства Левина

А что в нижней части квадрата? Какой управленческий стиль? Никакой. Из этой зоны желающий вырасти в лидера должен скорее развиваться и выходить. Как? В идеале – прямо по направлению к 9.9. Но бывают и другие пути, которые были показаны на рис. 8.

Интересно, что третью ось можно рассматривать и, вроде бы, совершенно иным образом – как ось интеграции задач и решающих их людей. Однако при более глубоком рассмотрении получается, что степень дезинтеграции этих двух компонентов напрямую влияет на понижение степени мотивированности людей и результативности достижения ими целей. Как утверждает И. Адизес, лидер – это в первую очередь интегратор, создающий атмосферу доверия, уважения и самообучения во взаимодополняющей команде, решающей задачи высокого уровня сложности. Примерно то же подчеркивает и пятая версия международного стандарта по управлению проектами РМВоК, в которую добавлены определяющие все остальные процессы управления интеграцией.

Однако для завершения рассмотрения разных концептуальных подходов, нельзя обойтись без концепции куба. Посмотрим, чем может помочь в понимании феномена лидерства такой тип модели.

Если все-таки куб: третья грань позитивно-ценностная или негативно-эгоцентрическая?

Так же, как трудно однозначно и точно определить название оси “забота о задаче” (см. ранее), так и название оси “забота о людях” может существенно исказить смысл измеряемого и обознача-

емого на этой оси реального фактора. По этой причине приходится констатировать, что к XXI в. проявилась очевидная тенденция — перехода к кубической модели для того, чтобы усилить *мотивационно-ценностную составляющую модели лидерства*.

В подходе, глубоко прорабатываемом А.В. Занковским¹⁷, третья ось называется *культурно-ценностная ориентация*, и она показывает не столько ориентацию на ценности людей, сколько анализирует этическую направленность поведения лидера и выбираемых им целей (см. рис. 10). В таком случае становится обоснованным определение шкалы с минимальным значением не 1, а —5 (автор установил максимумом значение равное 5 баллам). Отрицательные значения у него касаются только третьей оси, позволяя, таким образом, упрощать восприятие результата диагностики стиля конкретных исследуемых.

Рис. 10. Трехмерная модель лидерства А.В. Занковского

Сравним авторские описания правых углов куба.

Нижние правые углы куба у него называются так:

- 5.1.—. Диктатор, авторитарный.
- 5.1.+. Патерналист (термин, которого не было в рассмотренных ранее моделях).

Верхние правые углы в его модели называются и описываются так:

- “5.5.— *Оппортунист*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-прагматичное отношение к работе и организации. Умение работать с людьми и добиваться результатов, которые обеспечивают личную выгоду, личные преимущества. Отсутствие искренности, декларативное следование высоким ценностям, манипулирование другими”.

¹⁷ Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М., 2011.

– “5.5.+ . *Идеальный, визионарный*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу приверженности делу и вовлеченности в работу. Признание ценности каждого сотрудника, стремление к достижению самых высоких стандартов деятельности, поиск и принятие оптимальных решений, которые поддерживаются и разделяются всеми. Стремление к развитию и совершенствованию одновременно с уважением организационных традиций и ценностей”.

В своих дальнейших исследованиях автор добавил еще четыре типа взаимодействия лидера с организационной культурой, показав, что в этом взаимодействии может возникнуть “синергетический тип взаимодействия (выраженное ценностно-ориентированное лидерство и сильная реальная корпоративная культура). Реальная корпоративная культура может оцениваться как сильная или слабая в зависимости от того, насколько доминирующие в организации ценности близки ценностям идеальной культуры”¹⁸.

На что мы считаем важным обратить внимание в этой связи:

1. В модели допускается вариант (тип лидерства), когда *достижение целей организации осуществляется формально*, ради достижения своих эгоистических целей (в ряде случаев это возможно, но представить такую организацию, когда все цели могут достигаться формально, невозможно — она просто не выживет).

2. В концепции используется представление об *идеальной корпоративной культуре*, которой может не соответствовать реальная культура организации, но в которой может функционировать “идеальный лидер”, демонстрирующий ценностно-ориентированное лидерство (это также встречается, однако насколько долго этот лидер останется в такой организации?).

В целом можно сказать, что введение третьего (ценностного) фактора *не использует потенциал имеющихся двух классических факторов*, адекватный учет которых делает очевидным их тесную связь с ценностным аспектом. При значительном усложнении моделей, аналогичных вышеописанной, ситуация в принципе не меняется. В любом случае длительное и качественное достижение целей организации достигается только благодаря *совпадению “целей и средств”*, т.е. принятия и разделения людьми осмысленных целей, к которым они стремятся в совместной деятельности. Реальная забота лидера о *людях* в абсолютном большинстве организаций возможна

---

¹⁸ Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. Вып. 145.

только в ситуации понимания их ценностей и степени их *совпадения с организационными ценностями* и целями.

Следовательно, на наш взгляд, важно в исходной модели с двумя ортогональными осями усилить ценностное наполнение описаний и диагностического инструментария вместо введения как бы ино-родной третьей, ценностной оси.

Так что же — модель куба избыточна? Скорее всего, да.

Тем не менее, концепция А.Н. Занковского и работы других авторов, особенно последнего времени, наводят на мысль о возможности выделения третьей грани, характеризующей “темную сторону лидерства”. Так, если допустить, что лидер может быть заинтересован в своих эгоистических целях больше, чем в чем-то другом, то, как мы говорили и ранее, эта ситуация будет не очень длительна, однако она реально существует и может найти отражение в модели. Отличие от предыдущей модели заключается в том, что лидер может вполне качественно стремиться к достижению организационных целей, также как и вполне адекватно помогать людям, хорошо понимая их. Однако “оттягивание энергетики” на свою персону может не только снижать полноту его вклада в общее дело, но и создавать ситуации *конфликта интересов*.

В этой связи вспоминается аналогичная двухосевая модель *стратегий поведения в конфликте* Томаса-Килменна. При добавлении к ней оси стремления к решению производственной задачи, могут проявляться следующие варианты лидерского поведения (см. рис. 11)¹⁹.

Рис. 11. Трехмерная модель лидерства с добавлением грани “Ситуации конфликта” к решетке лидерских стилей

¹⁹ Примеры даны при высоких значениях заинтересованности задач; в кодировке используется логика управленческой решетки с добавлением значения по третьей оси в буквенном варианте.

Подытоживая, можно сказать, что, выделяя большое количество типов руководства-лидерства, к тому же зависимых от множества факторов, исследователи понимают, что каждый конкретный руководитель не сможет и потому вряд ли захочет осваивать весь возможный репертуар стилей. Поэтому часто идет речь об основном свойственном конкретной *личности* стиле и резервном стиле, в сторону которого человек пытается отклониться при ощущении неадекватности своих “привычек” сложившимся обстоятельствам. Такое признание недостаточной гибкости человеческого (в данном случае лидерского или управленческого) поведения радикально ограничивает теоретиков лидерства, предлагающих человечеству соответствовать разработанным ими многокомпонентным моделям и классификациям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2016.

Барков С.А. Власть и властные отношения // Организационное поведение: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. С.А. Баркова. М., 2015. С. 234–272.

Голуб Е. Предисловие научного редактора // Лалу Ф. Открывая организации будущего / Науч. ред. Е. Голуб. М., 2016.

Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М., 2011.

Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. Вып. 145.

Зубанова Л.Б. Дух лидерства или лидерство духа? // Вестник Челябинского государственного университета. 2008. № 33. С. 48–53.

Кови С.Р. Лидерство, основанное на принципах. М., 2008.

Ксенофонтова Е.Г. Лидерство в организации // Организационное поведение: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. С.А. Баркова. М., 2015. С. 114–137.

Ксенофонтова Е.Г. Лидерство как стремление или Исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2016. Т. 16. Вып. 2. С. 142–153.

Ксенофонтова Е.Г., Пехова Н.Ю. Социология компетентности и модель компетенций как области научного и практического интереса // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2014. № 1. С. 194–206.

Лалу Ф. Открывая организации будущего / Науч. ред. Е. Голуб. М., 2016.

Лугинина А.А. Расширение возможностей развития предприятия на основе применения новых подходов к лидерству // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1.

Маркеева А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 12. С. 1924–1936.

Мирзоян А.В. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопросы философии. 2013. № 6. С. 3–15.

Петрушихина Е.Б. К вопросу об аутентичном лидерстве // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2016. № 2 (4). С. 45–52.

Свердликова Е.А. Особенности организационного поведения в России // Организационное поведение: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. С.А. Баркова. М., 2015. С. 398–423.

Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 3–24.

Шмидт Э. Как работает Google. М., 2016.

REFERENCES

Adizes I. Ideal'nyj rukovoditel': Pochem u im nel'zja stat' i chto iz jetogo sleduet [The ideal leader: how much they can not become and what follows from this]. М., 2016 (in Russian).

Barkov S.A. Vlast' i vlastnye otnoshenija [Power and power relationships] // Organizacionnoe povedenie: uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata [Organizational Behavior: A Textbook and a Workshop for Academic Bachelor Degree] / Pod red. S.A. Barkova [Ed. by S.A. Barkov]. М., 2015. S. 234–272 (in Russian).

Blake R.R., McCanse A.A. Leadership dilemmas – grid solutions. Houston, 1991.

Filonovich S.R. Teorii liderstva v menedzhmente: istorija i perspektivy [Theory of leadership in management: history and prospects] // Rossijskij zhurnal menedzhmenta [Russian Journal of Management]. 2003. N 2. S. 3–24 (in Russian).

Golub E. Predislovie nauchnogo redaktora [Foreword by the scientific editor] // Lalu F. Otkryvaja organizacii budushhego [Lalou F. Discovering the future organizations] / Nauch. red. E. Golub [Ed. by E. Golub]. М., 2016 (in Russian).

Gregg C. Love leadership: what the world needs now. L., 2008.

Hosking D.M., Morley I.E. Relations between consideration and initiating structure: Two causal relationships rather than one? // Current Psychology. 1985. June. Vol. 4. Iss. 2. P. 119–132.

Kovi S.R. Liderstvo, osnovannoe na principah [Leadership based on principles]. М., 2008 (in Russian).

Ksenofontova E.G. Liderstvo v organizacii [Leadership in organization] // Organizacionnoe povedenie: Uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata [Organizational Behavior: A Textbook and a Workshop for Academic Bachelor's Degree] / Pod red. S.A. Barkova [Ed. by S.A. Barkov]. М., 2015. S. 114–137 (in Russian).

Ksenofontova E.G. Liderstvo kak stremlenie ili Istoricheskie tendencii ponimaniya fenomena liderstva [Leadership as an aspiration or Historical tendencies of understanding the phenomenon of leadership] // Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija Ser. Sociologija. Politologija [Izvestiya Saratov University. New Ser. Ser. Sociology. Political science]. 2016. T. 16. Vyp. 2. S. 142–153 (in Russian).

Ksenofontova E.G., Pehova N.Yu. Sociologija kompetentnosti i model' kompetencij kak oblasti nauchnogo i prakticheskogo interesa [Sociology of competence and the model of competence as a field of scientific and practical interest] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija [Bulletin of

Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science]. 2014. N 1. S. 194–206 (in Russian).

Lalu F. Otkryvaja organizacii budushhego [Discovering the future organizations] / Nauch. red. E. Golub [Ed. by E. Golub]. M., 2016 (in Russian).

Leader behavior: its description and measurement / Ed. by R.M. Stogdill, A.E. Coons. Columbus, 1957.

Lewin K., Lippit R., White R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates // Journal of Social Psychology. 1939. N 10. P. 271–301.

Likert R. Developing patterns in management // American Management Association. General Management Series. 1955. N 178.

Likert R. New patterns of management. N.Y., 1961.

Luginina A.A. Rasshirenie vozmozhnostej razvitija predpriyatija na osnove primeneniya novyh podhodov k liderstvu [Expanding opportunities for enterprise development based on the application of new approaches to leadership] // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya [Modern problems of science and education]. 2013. N 1 (in Russian).

Markeeva A.V. Gejmifikacija kak instrument upravlenija personalom sovremennoj organizacii [Geymifikatsiya as a tool for personnel management of modern organization] // Rossijskoe predprinimatel'stvo [Journal of Russian Entrepreneurship]. 2015. T. 16. N 12. S. 1924–1936 (in Russian).

McGregor D. Human side of enterprise // Management Review. 1957. N 11. P. 41–49.

Mirzajan A.V. Upravlenie i liderstvo: sravnitel'nyj analiz teorij liderstva [Management and leadership: a comparative analysis of leadership theories] // Voprosy filosofii [Issues of Philosophy]. 2013. N 6. S. 3–15 (in Russian).

PMI. A guide to the project management body of knowledge. 2012. URL: <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Petrushihina E.B. K voprosu ob autentichnom liderstve [To the question of authentic leadership] // Vestnik RGGU. Serija: Psihologija. Pedagogika. Obrazovanie [Herald of the RSUH. Series: Psychology. Pedagogy. Education]. 2016. N 2 (4). S. 45–52 (in Russian).

Shmidt Je. Kak rabotaet Google [How Google works]. M., 2016 (in Russian).

Sverdlikova E.A. Osobennosti organizacionnogo povedeniya v Rossii [Features of Organizational Behavior in Russia] // Organizacionnoe povedenie: Uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata [Organizational Behavior: A Textbook and a Workshop for Academic Bachelor Degree] / Pod red. S.A. Barkova [Ed. by S.A. Barkov]. M., 2015. S. 398–423 (in Russian).

Zankovskij A.N. Psihologija liderstva: ot povedencheskoj modeli k kul'turno-cennostnoj paradigmat [Psychology of leadership: from the behavioral model to the cultural-value paradigm]. M., 2011 (in Russian).

Zankovskij A.N. Organizacionnoe liderstvo v prostranstve korporativnoj kul'tury [Organizational Leadership in the Sphere of Corporate Culture] // Izvestija Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena [Izvestiya of the Russian State Pedagogical University. A.I. Herzen]. 2012. Vyp. 145 [Iss. 145] (in Russian).

Zubanova L.B. Duh liderstva ili liderstvo duha? [Spirit of leadership or leadership of the spirit?] // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Chelyabinsk State University]. 2008. N 33. S. 48–53 (in Russian).