



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Институт физической  
культуры, спорта и  
молодежной политики**

**А. В. ПОНОМАРЕВ**

**А. О. ЛАНЦЕВ**

**М. С. КЫРЧИКОВ**

# **ЛИДЕРСТВО В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ**

**Учебное пособие**



Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

**А. В. Пономарёв, А. О. Ланцев, М. С. Кырчиков**

# ЛИДЕРСТВО В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ

---

---

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом  
Уральского федерального университета  
для студентов вуза, обучающихся  
по направлениям подготовки  
39.03.03, 39.04.03 — Организация работы с молодежью

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2020

УДК 316.46:061.2-053.81(075.8)

ББК 88.57я73+66.75я73

П56

Рецензенты:

*А. А. Саламатов*, д-р пед. наук, проф., директор Института дополнительного образования и профессионального обучения ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»;

*Д. А. Хорват*, канд. пед. наук, начальник управления культуры и молодежной политики ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

Научный редактор — д-р психол. наук, проф. *И. С. Крутько*

**Пономарёв, А. В.**

П56 Лидерство в молодежной среде : учеб. пособие / А. В. Пономарёв, А. О. Ланцев, М. С. Кырчиков ; Мин-во науки и высшего образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. — 216 с.

ISBN 978-5-7996-3005-8

В учебном пособии рассмотрены результаты исследований в области теории и практики лидерства, психологических, организационных и методологических особенностей становления и развития феномена лидерства в общественных, политических, социальных и молодежных организациях. Издание посвящено комплексному анализу одной из актуальных и социально-значимых проблем — становления и развития молодежного лидерства, его институциональной составляющей, психологии личности, психологии развития.

Пособие адресовано студентам бакалавриата и магистратуры, обучающимся по специальности «Организация работы с молодежью», специалистам по работе с молодежью, преподавателям, психологам, практикам молодежной политики, общественным деятелям, молодежным лидерам и руководителям организаций.

Библиогр.: 81 назв. Табл. 8. Рис. 5. Прил. 5.

УДК 316.46:061.2-053.81(075.8)

ББК 88.57я73+66.75я73

ISBN 978-5-7996-3005-8

© Уральский федеральный  
университет, 2020

---

# Предисловие

---

**В** учебном пособии дано представление о лидерстве как социально-психологическом феномене, сделан акцент на развитии необходимых практических знаний для эффективной работы лидеров в молодежной среде. Пособие разработано для студентов, обучающихся по направлениям 39.03.03 и 39.04.03 — Организация работы с молодежью. Данные направления предполагают знакомство студентов с основными методами оценки деловых и предпринимательских качеств молодежи, процессами становления молодежных лидеров. Рассматриваются темы теоретического и практического содержания, такие как лидерство и его сущность; понятие лидерства в истории; личностный потенциал лидера; особенности лидерства в молодежной среде; лидерство и власть; стили лидерства; лидер и группа: создание работоспособной команды, управление мотивацией в команде и разрешение конфликтов; эмоциональный интеллект и лидерство, а также этическое лидерство и управление на основе ценностей. Значение указанных направлений продиктовано самой социальной практикой сегодняшнего дня, что делает данное пособие базово необходимым для студентов и профессионально системообразующим.

Учебное пособие включает 10 основных тем, практические кейсы (задания), вопросы для обсуждения в конце каждой главы, методические указания для практических занятий, планы семинаров, контрольные вопросы, списки основной и дополнительной литературы. В приложении 1 дается содержание основных практических занятий по курсу, в прило-

жении 2 — творческое задание о понятии «лидер», в приложении 3 предлагается выполнить аналитическое задание по проявлению определенных типов лидерства в истории, в приложении 4 даны кейсы для самостоятельной работы и группового обсуждения, в приложении 5 дан проверочный тест.

Предлагаемое учебное пособие направлено на формирование и развитие у обучающихся общих профессиональных и универсальных (soft skills) компетенций: способности к самореализации, проектному мышлению, использованию творческого потенциала для решения поставленных задач, — а также на формирование собственно профессиональных компетенций: способности планировать и организовывать работу в молодежных сообществах, готовности к поддержке актуальных и востребованных инициатив в молодежной среде, способности участвовать в реализации социально-психологической адаптации молодых людей в организации, использовать инновационные организационные и управленческие технологии в работе с молодежью, молодежными объединениями и организациями, выявлять проблемы в молодежной среде и вырабатывать их организационные решения, вести работу с представителями и группами молодежных субкультур, уметь организовать информационное обеспечение молодежи по реализации молодежной политики, взаимодействовать с молодежными средствами массовой информации, давать характеристику и оценку основным тенденциям молодежной политики, управленческим трендам и процессам, выявляя их связь с закономерностями развития социума в целом, анализировать, обобщать и систематизировать информацию.

В современных условиях формируется новый контекст ожиданий от лидеров: от них требуется не просто высокий уровень индивидуального развития, организаторские качества, но и способность генерировать новые идеи, подходы, создавать передовые технологии, способность актуализировать внутренний потенциал последователей, инициировать

развитие их личностей, высвобождая творческую энергию. Соответственно, лидерство позволяет проявить перспективные, еще незадействованные желания, способности и стремления.

Студенты, обучающиеся по направлению подготовки «Организация работы с молодежью», получая профессиональное образование, овладевают различными навыками и компетенциями, при этом значительную роль в данном процессе играет всестороннее развитие личностного потенциала, формирование лидерских качеств. Как правило, это дорога с двусторонним движением: молодые люди получают базовую теоретическую подготовку, параллельно участвуя в лидерских группах, приобретают серьезный опыт через различные социальные активности, участие в общественной жизни, приобщение к рабочему процессу.

Безусловно, приступая к профессиональной деятельности, бакалавры и магистры по специальности «Организация работы с молодежью» своим личным примером могут и должны придавать импульсы различным процессам и проектам, быть мобильными, креативными, психологически готовыми брать на себя инициативу и ответственность за принятые решения, уметь грамотно ориентироваться в условиях и требованиях современного социума.

Пособие состоит из 10 глав. Главы 1, 3 написаны А. В. Пономарёвым и М. С. Кырчиковым, главы 6, 7 и 8 — А. В. Пономарёвым и А. О. Ланцевым, главы 2, 4 и 5 — М. С. Кырчиковым, главы 9, 10 — А. О. Ланцевым.

Авторы выражают искреннюю благодарность всем тем, кто помогал в подготовке учебного пособия, предлагал практические кейсы для применения в преподавании дисциплины, и будут благодарны за замечания и пожелания, связанные с содержанием пособия.

---

# Глава 1

## ЛИДЕРСТВО И ЕГО СУЩНОСТЬ

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- узнать об основных определениях понятия «лидерство», личностных качествах, профессионализме настоящего лидера;
- ориентироваться в современных теориях лидерства;
- понять, в чем заключается природа лидерства, соотносить лидерство и руководство, лидеров и последователей.

В общепринятом контексте *лидер* (от англ. leader — ведущий, руководитель) — это лицо, за которым определенное сообщество признает право на принятие ответственных решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса<sup>1</sup>, а *лидерство* (от англ. leadership) — процесс социального влияния, при котором лидер получает поддержку других членов сообщества для достижения поставленной цели. *Лидер и лидерство* — слова английского происхождения, образованные от англосаксонского корня lead («дорога, путь») и глагола leaden («путешествовать, идти»)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Большая актуальная политическая энциклопедия / под общ. ред. А. Белякова и О. Матвейчева. М. : Эксмо, 2009. 412 с.

<sup>2</sup> См.: Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития. Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. 288 с.



Дифференциация на лидеров и ведомых характерна для всех уровней общественной организации, от неформальных организаций до политической элиты. При этом политическое лидерство сопряжено с постоянным приоритетным влиянием со стороны определенного лица на все общество, его способностью спланировать людей, изменять ход событий и направленность политических процессов. Напротив, невыполнение политическими лидерами своей социальной роли приводит к их оторванности от народа, потере доверия к власти, деформации политики.

Долгое время лидерство рассматривалось в аспекте индивидуальной роли выдающейся личности. Действительно, еще со времен древних обществ сформировался такой порядок, что ведущую роль играли люди опытные, сильные, умные, которые получали признание и авторитет среди соплеменников, членов общины и т. д. Древнегреческий философ Аристотель считал, что на ранних этапах развития общества лидерами становились именно старшие и более опытные главы семейств. При этом сторонники возводящейся к Аристотелю теории личностных черт утверждают, что лидером может стать не всякий: это природный дар. Лидерами становятся благодаря таким чертам характера, как ум, энергия, воля, храбрость, уверенность в себе и т. д. Широко распространена точка зрения, что лидер — это всегда продукт определенного времени, места и обстоятельств и что лидерское поведение личности определяется потребностями сложившейся ситуации и спецификой встающих перед обществом задач. Американский политолог Ю. Дженнингс писал: «Нет сомнения в том, что если ситуация созрела для Наполеона, то Наполеон созрел для ситуации. Великий лидер чувствует ситуацию и знает, когда он может ее использовать. Величайшие лидеры обладают способностью обратить ситуацию себе в актив».

Лидерство так или иначе заложено в каждом из нас. И оно может проявляться на разных этапах жизни или в конкрет-

ных ситуациях, случаях. Важно понимать, что харизма лидера — вещь вполне управляемая и тренируемая<sup>1</sup>. Это подтверждено многочисленными научными и практическими исследованиями, описывающими роли, задачи и функции лидера. Но встречаются и вполне распространенные мнения о том, что лидерство — порождение закрепляющегося в сознании мифа, которое затем влияет на людей<sup>2</sup>.

Лидер — это прежде всего человек с большим авторитетом, способный принимать решения в интересах того сообщества, которому он принадлежит и которое выдвигает его на роль своего вожака, способного управлять практически любой ситуацией и быстро принимать решения. Лидер уверен в себе и в своих силах, обладает эмпатией и психологией победителя, умеет сплотить вокруг себя команду последователей и сторонников своего дела. Лидерские качества такого человека проявляются, как правило, и в мыслях, и в действиях: он лишен сомнений и долгих раздумий в процессах принятия важных и судьбоносных решений, активен и рассудителен в своих идеях и поступках, убедителен и притягателен как сильная и независимая личность. Часто синонимами понятия «лидер» становятся такие распространенные для социальной маркировки понятия (особенно в профессиональной и молодежной среде), как «вождь», «глава», «гуру», «пассионарий», «шеф», «актор», «руководитель», «фронтмен», «центровой», «чемпион».

Для более полного рассмотрения особенностей формирования основ и развития лидерства в молодежной среде, технологий работы с молодежью необходимо определить, в чем собственно заключается природа лидерства и какими способами она «выкристаллизовывается», учитывая психологические и возрастные особенности данной социальной категории.

---

<sup>1</sup> См.: Кабейн О. Ф. Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять : пер. с англ. М. : Альпина Пабlishер, 2013

<sup>2</sup> См.: Гандапас Р. Харизма лидера. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

## 1.1. Личностные качества настоящего лидера

*Физиологическая группа качеств:* приятные внешние характеристики и голос, отменное здоровье, высокий уровень работоспособности, представительный вид, активность.

*Психологическая группа.* По типу эта личность может быть интровертом или экстравертом. По темпераменту: флегматик, сангвиник, холерик. Основные качества лидера: интерес к власти, высокий уровень амбиций, здоровая агрессивность, чувство превосходства над другими, уравновешенная психика, независимость и смелость в принятии решений, творческий потенциал и созидательность, стремление к самоутверждению, упорство и мужество.

*Интеллектуальная группа.* Лидер должен обладать оригинальным умом, хорошей памятью и прекрасной интуицией, быть высокоразвитым в интеллектуальном плане. Теория лидерских качеств предполагает, что лидер логичен, эрудирован, образован, рассудителен, обладает оригинальным и быстрым мышлением, видит перспективу.

*Деловая и личностная группа.* Согласно теории личностных качеств лидера, человек должен быть организованным, дисциплинированным, надежным, дипломатичным, хозяйственным, гибким, самостоятельным и ответственным. Личные качества лидера: доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность.

## 1.2. Лидерство и руководство

Термины *лидер* и *руководитель* сходны по значению, однако имеют ряд существенных отличий. Руководитель, как правило, человек, назначаемый или избираемый на должность в соответствии с установленными нормативными про-

цедурами, это официальный представитель, управляющий коллективом. Он организует деятельность и несет юридическую ответственность за собственные действия и действия своих подчиненных. В свою очередь, лидер — это неформальная должность, некий общественный статус, его власть основывается именно на авторитете, т. е. на добровольном подчинении последователей, а не на формальных актах. При этом на практике руководитель, действующий в рамках обозначенной системы, соблюдающий принятые условия, часто обладает качествами признанного лидера и вследствие этого обретает серьезный моральный социальный статус, заслуживая авторитет и доверие со стороны большинства членов коллектива и общества. В самом общем виде основные задачи лидера традиционно определяются как постановка социально привлекательной, четкой и мотивирующей для последователей цели и ведение их к ней, а руководителя (управляющего) — как рациональная организация деятельности подчиненных по достижению поставленной цели. «Лидерство — это определение дороги, а менеджмент — это движение по дороге. Или менеджмент — это наука о том, как делать правильно, а лидерство — как делать правильное», — заключают исследователи В. Беннис и Б. Нанус<sup>1</sup>. Известный российский бизнес-тренер Р. Гандапас, в свою очередь, считает, что лидер — это человек, удачно сочетающий в себе личностную харизму и навыки менеджмента.

При этом специфика понимания лидерства в отечественной социальной психологии, действительно в большинстве случаев четко разделяет два феномена: лидерство и руководство<sup>2</sup>. Под лидерством здесь понимается характеристика психологических отношений. Понятие же «руководство»

---

<sup>1</sup> См.: Bennis W., Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. New York : Harper&Collins, 1985.

<sup>2</sup> См.: Лесина Л. А. Лидерство как социокультурный феномен : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2003. 93 с.

относится к организации деятельности группы, к процессу управления ей. Таким образом, в данном контексте лидерство — это психологический феномен по своей сущности, а вот руководство — социальный. Фактически же, в реальности, это пусть и немного разные, но взаимодополняющие системы действия.

Часто проводится разграничение между управляющим руководством и лидерством. Первое характеризуется отношениями власти, в то время как второе рассматривается с точки зрения личностного влияния. Руководство сохраняется системой директив, это формально институализированный авторитет, тогда как лидерство опирается на мнение группы и зависит от того, принимает ли группа лидера. Нередко общепринятые признаки руководства резко контрастируют с неясным и часто оспариваемым содержанием понятия лидерства, которое зачастую рассматривается как противоположность принуждению и представляется в виде умения побуждать и воодушевлять, а не принуждать к определенным действиям: настоящий лидер вдохновляет собеседника и последователя, может заставить человека почувствовать уверенность в собственных силах. Однако такое разграничение имеет смысл только с точки зрения идеального лидерства. В действительности авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях. В современных условиях требования, предъявляемые к руководителю, не только распространяются на выполнение им традиционных управленческих функций (планирование, организация, стимулирование и контроль), но и обязывают к осуществлению лидерских функций (эмоционально-регулятивной, нормообразующей, мировоззренческо-формирующей и т. п.), исполнение которых сложно, а порой и невозможно обеспечить исключительно административными средствами.

Таблица 1

**Сравнительные характеристики лидерства и руководства**

Критерий сравнения	Лидерство	Руководство
Объект регулирования	Межличностное взаимодействие (личная власть, неформальное руководство)	Официальные связи группы (должностная власть, формальное руководство)
Роль в системе	Субъект микросреды	Субъект макросреды
Способ возникновения	Спонтанное возникновение (психологический феномен)	Целенаправленное назначение (социальный феномен)
Стабильность	Нестабильно	Относительно стабильно
Система санкций	Нет	Есть
Подход к решению задач	Решение насущных задач	Решение задач с учетом обстоятельств и возможных последствий
Сфера влияния	Малая группа	Малая группа в широкой общей системе

Таким образом, в сопоставлении с качествами руководителя вполне конкретно формулируются основные качества настоящего лидера.

1. Лидеру свойственны порядок и последовательность при выполнении работы. Сотрудничество строится на фактах, в рамках конкретно установленных и предметно озвученных целей. Психология лидерства: рассматривать людей не в качестве подчиненных, а как коллег. Для руководителя сотрудники — это его подчиненные, за которых он несет официальную ответственность.
2. Лидер умеет воодушевить людей. Такой человек четко видит цель и пути ее достижения. Руководитель же может занимать нейтральную или даже пассивную позицию по отношению к поставленным задачам.

3. Умение учитывать нужды соратников — особое умение лидера. Он своими действиями должен заслужить уважение коллег. Руководители же, напротив, исключают эмоциональную составляющую из взаимодействия с сотрудниками. Они ожидают уважения по отношению к себе и принимают его как должное.
4. Личный пример. Авторитет лидера и его взаимодействие с коллективом выстраиваются на принципах доверия, одного из основополагающих столпов. Больше внимание уделяется успехам, нежели ошибкам. Для руководителя ключевое понятие в работе — контроль. Наказания превалируют над вознаграждениями.
5. Новаторство и нестандартный подход. Умение рисковать и нести за это ответственность — отличительная черта современного лидера. Руководитель, как правило, опирается на эмпирический опыт, часто не рискует.
6. Делегирование полномочий, принцип «разделяй и властвуй». Лидер спокойно может передать полномочия, таким образом создавая позитивную обратную связь. Руководитель с подозрением относится к новым идеям, которые идут не от него.

При этом существуют различные точки зрения на сущность феномена лидерства в соотношении с руководством<sup>1</sup>. Если одни авторы (А. Кох и др.) предлагают рассматривать категории «лидерство» и «руководство» как синонимы, доказывая, что лидерство, по существу, является одной из ролей руководителя, то другие, не забывая об общих чертах, все же предлагают рассматривать и значительные различия этих категорий между собой. В свою очередь, А. Залезник проводит границу между лидерством и руководством следующим образом: «Руководство — это набор действий, основанных на использовании заранее определенных техник и средств,

<sup>1</sup> См.: Лесина Л. А. Лидерство как социокультурный феномен : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2003. 93 с.

лидерство же можно выразить как искусство или некую загадку, основывающуюся на особенностях личности лидера. Руководители и лидеры различаются с точки зрения их личностных особенностей, отношения к целям группы, представлений о работе, отношений с подчиненными и представлений о самом себе.

Руководители вводят других людей в профессиональные роли и контролируют их выполнение, основывают свою деятельность на постоянных методах и проверенных реакциях, не всегда сосредотачивая внимание на технических инновациях и проверке новых идей. Лидеры, в противоположность им, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы, мотивируют других к усиленной работе, чтобы претворить возникающие у них идеи (видения) в реальность. Источник влияния лидеров на других людей — авторитет, который утверждается личным обаянием, преданностью целям группы, предприимчивостью, профессиональным мастерством и богатством идей»<sup>1</sup>.

Практика показывает, что руководитель, являющийся лидером для подчиненных, пользующийся уважением и авторитетом, выступающий образцом поведения и профессиональных ценностей, способен конструктивно влиять на социально-психологическую атмосферу в коллективе и формировать желательные профессиональные и морально-этические нормы поведения сотрудников. К тому же только в лидерской роли руководителю удастся выступать агентом изменений и преобразований. Управление на основе лидерства позволяет сформировать у сотрудников видение будущего и задать фокус приложения сил, создать необходимый уровень энергии и мобилизации сотрудников и условия, в которых они хотят быть частью профессиональной системы (культуры), а не просто работать на эту систему. Требова-

---

<sup>1</sup> Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different? // Harvard Business Review, May–June 1977.



ние быть лидером в настоящее время адресовано не только к руководителям высшего управленческого звена. На каждом структурно-управленческом уровне возникают свои ситуации кризиса, вызова и неопределенности, требующие от руководителей лидерской состоятельности.

### 1.3. Ранние и современные теории лидерства

*Теория лидерских качеств* — это один из наиболее ранних подходов к изучению и пониманию такого феномена, как лидерство. Первые исследования данной концепции были нацелены на то, чтобы определить, что же такое лидерское поведение, чем оно характеризуется и как отличает выдающихся людей от остальных. Ранее считалось, что лидерские качества человека — это уникальная комбинация, которая не изменяется с течением времени (сегодня же распространена точка зрения о том, что лидерство доступно не только избранным — его можно выработать, тренировать). Именно по этой причине исследователи хотели определить качества, присущие лидеру, чтобы в дальнейшем использовать их для идентификации людей с таким характером. Последовательное изучение данного вопроса привело к выделению четырех групп качеств: физиологические, эмоциональные, интеллектуальные и личностно-деловые.

Сами качества лидера, как правило, формируются постепенно: одни закладываются в дошкольном возрасте (любопытность, внимательность), другие в юности и в молодом возрасте — коммуникативность, тактичность, честность, стремление к творчеству, активная жизненная позиция и т. д. Здесь формирование лидерских качеств напрямую зависит от окружающей ситуации, в которой оказывается человек, претендующий на лидерство. В целом же комплекс черт, актуальных для личности лидера, варьируется в зависимости

от сферы жизнедеятельности конкретного человека (политика, образование, наука, спорт, бизнес и т. д.). Вместе с тем с усложнением задач, стоящих перед лидерами, расширяется и спектр навыков, которыми они должны обладать.

К параметрам личности лидера, кроме черт характера, относятся также и социально-демографические характеристики: возраст и пол. К примеру, возраст может оказывать прямое влияние на формирование и становление лидеров. Результаты многочисленных исследований по лидерской проблематике (И. А. Васильцев, В. Парето, Г. К. Ашпин) свидетельствуют о том, что в первую очередь стремление к лидерской самореализации свойственно молодым людям, а с возрастом оно, как правило, уменьшается, что связано со снижением активности — физической, трудовой, профессиональной. Однако в целом вопрос об определенной зависимости между возрастом и эффективностью лидерства остается открытым.

Применительно к лидерству пол, как и возраст, подвержен серьезному влиянию социальных факторов. В современных условиях значительный интерес проявляется к модели женского поведения в качестве лидерской реализации. Комплексный анализ различных ситуаций, однако, не подтверждает существенные отличия женщин-лидеров от мужчин-лидеров, при этом учитывается тот фактор, что женщины уделяют больше внимания межличностным отношениям, это рассматривается как плюс с точки зрения эффективности лидерства. Таким образом, утверждения о половых различиях в способностях, установках, чертах характера основываются скорее на гендерных стереотипах, опровергаются широким опытом практических исследований.

Теория личностных качеств имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказывается практически бесконечным. По этой причине становится фактически невозможным создать единственно верный образ лидера, а следовательно, заложить

какие-то основы теории. Во-вторых, по различным причинам (к примеру, неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также непризнание возможных различий личностных качеств и особенностей поведения лидера в зависимости от сферы деятельности организации или от ситуации) не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего. И наконец, несмотря на то, что личностные качества лидера, безусловно, играют весьма существенную роль в его практической деятельности, в конечном итоге для эффективного функционирования организации важнее не то, что представляет собой лидер как личность, а то, как он проявляет свои качества во взаимодействии со своими последователями, коллегами, членами команды.

В рассмотренном выше подходе лидерство определяется статически, позиционно. Очевидно, что особый интерес представляют те направления теоретического осмысления проблемы, в которых делается попытка динамического анализа лидерства как процесса. Истоки подобного аспекта анализа данной области отмечены несколькими исследователями (Р. Бейлз, Т. Ньюком, Ф. Фидлер, А. Харс, Э. Хартли), где лидерство рассматривается как результат сложного и многопланового влияния различных факторов (места, времени и др.) при вхождении лидера в разные ситуации. Другими словами, в различных условиях социальной жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других хотя бы в одном каком-то качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек, им обладающий, становится лидером. Важным отличием от теории врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам, а в случае заинтересованности организации в лидерах появлялись возможности формировать их по методике руководителей.

На современном этапе развития социально-психологической науки практически все исследования в области лидерства опираются на синтетические теории, поскольку ни у кого не вызывает сомнений необходимость использования комплекса факторов при изучении данной проблемы.

*Синтетический подход* к анализу лидерства позволяет выделить некоторые теоретические позиции, которые можно использовать при социологическом изучении данного процесса:

- 1) рассмотрение лидерства как динамического, эволюционного процесса;
- 2) представление лидерства как взаимовлияния между лидером и последователями, а не как характеристики отдельного индивида;
- 3) признание взаимозависимости лидеров и последователей как по содержанию, так и по процессу реализации их действий;
- 4) понимание и интерпретация окружающими определенного контекста, в котором взаимодействуют лидер и последователи.

Безусловно, следует упомянуть основные направления, внесшие заметный вклад в изучение данной проблемы. Это *теории ожидания — взаимодействия*, представителями которых являются Р. Стогдилл, Ф. Фидлер, Дж. Хемфилл, С. Эванс<sup>1</sup>. Им принадлежит попытка создания вероятностной модели эффективного лидерства, которая акцентирует внимание на интеграции влияния стилей лидерства (характеризующих личностные свойства лидера) и ситуативных переменных (включающих отношения между лидером и последователями, структуру задачи, позицию власти лидера).

Заметное место среди исследований проблемы лидерства занимают *теории транзактного (транзакционного) анализа*

---

<sup>1</sup> См.: Лесина Л. А. Лидерство как социокультурный феномен : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2003. 93 с.

(Г. Келли, Дж. Марч, Г. Саймон, Дж. Тибо, Дж. Хоманс)<sup>1</sup>. Данный подход рассматривает лидера как человека, который чувствует потребности и желания своих последователей и предлагает им способы их осуществления, то есть акцент делается на эмоциональной стороне процесса взаимодействия лидера и последователей. Предметом анализа в данных теориях выступают прежде всего межличностные отношения, а не ориентация лидера на решение конкретных задач и достижение определенных целей.

Иное понимание лидерства представлено в *теориях гуманистического направления* (Р. Блейк, Дж. Макгрегор)<sup>2</sup>. Они исходят из того, что человеческое существо по природе своей — сложно мотивированный организм, а группа в принципе всегда управляема. Поэтому лидер должен преобразить группу так, чтобы последователям была обеспечена свобода для осуществления их собственных потребностей, и вместе с тем так, чтобы внести вклад в осуществление целей организации, решение поставленных задач.

Воздействие лидерских особенностей на эффективность лидерства изучается также в рамках *психоанализа*, ориентирующегося на более глубокое изучение составных элементов психики человека. Бесспорно, на процесс формирования личности, в том числе лидера, накладывает глубокий отпечаток ранняя социализация. Отношения с родителями и другими членами семьи воздействуют на широкий круг личностных свойств — на интеллект, на потребность в популярности, на мотивацию к достижению результатов. А. Адлер полагал, что именно в детстве берет свое начало чувство неполноценности. Преодоление ощущения собственной неполноценности и стремление к превосходству являются основной

---

<sup>1</sup> См.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / пер. с англ. А. Грузберга. М. : Эксмо, 2014. 576 с.

<sup>2</sup> Лесина Л. А. Лидерство как социокультурный феномен : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2003. 93 с.

мотивационной силой в жизни, источником всех устремлений личности к саморазвитию, росту и компетентности. Для устранения низкой самооценки человек стремится к власти как средству такой компенсации. Таким образом, самооценка, будучи не всегда адекватной, может стимулировать поведение человека в отношении власти, достижений, контроля.

### **Лидеры и последователи**

Согласно теории последователей, лидеры — это в первую очередь выразители настроений, интересов, потребностей тех или иных социальных групп. Группа сама выбирает себе вожака по своим нуждам, таким образом, лидер — это только инструмент социальной группы. При этом не все способны играть лидерские роли, но люди с определенным набором качеств обязательно становятся идейными вдохновителями для своего окружения. Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, развивает и определяет деятельность своей группы<sup>1</sup>. Так, согласно Р. Кэттелу, лидерство может быть определено именно на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей, объединяющей цели группы<sup>2</sup>. У. Бланк же подчеркивает, что не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей<sup>3</sup>.

*Теория определяющей роли последователей* (А. Бентли и др.) предполагает, что лидер призван только защищать цели группы и действовать от ее имени, поэтому для пони-

---

<sup>1</sup> См.: Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа : дис. ... д-ра филос. наук. М., 1996.

<sup>2</sup> См.: Cattell R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality // Human Relations. 1951. № 4.

<sup>3</sup> См.: Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. New York : AMACOM, 1995.

мания лидерства необходимо иметь представления об ожиданиях и целях последователей<sup>1</sup>. Таким образом, процесс взаимодействия лидера и его последователей, в отличие от предыдущих теорий, рассматривается А. Бентли и его коллегами с акцентом на активности последователей.

К лидерству как в высокой степени динамическому процессу подходят в своих работах Г. Герт, Р. Кэттел, С. Милз, Р. Стогдилл, К. Шатл (в научной литературе их концептуальные взгляды представлены под различными названиями — синтетические теории лидерства, реляционные теории, личностно-ситуативные теории). Они считают, что лидерство является результатом взаимодействия между лидером и последователями. Причем взаимодействие может «запускаться» как лидером, так и его последователями. Влияние лидера следует рассматривать в двух направлениях: на последователей и на ситуацию, в которой происходит взаимодействие. Ситуация в значительной степени влияет на отношения между лидером и последователями, и лидер может, оперируя компонентами ситуации, оказывать воздействие на взаимоотношения с последователями.

### **Теория лидерских черт и ее разновидности**

Теория лидерских черт возникла под влиянием исследований английского психолога и антрополога Ф. Гальтона (1822–1911 гг.), который пытался объяснить лидерство на основе наследственности. Основной идеей такого подхода было убеждение в том, что лидер обладает неким уникальным набором достаточно устойчивых и не меняющихся со временем качеств, передающихся зачастую по наследству и отличающих его от последователей. Таким образом, сторонники данной теории (Э. Богардус, К. Бэрд, Ф. Гальтон) трактуют лидерство как совокупность психических черт личности и пыта-

---

<sup>1</sup> См.: Лесина Л. А. Лидерство как социокультурный феномен : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2003. 93 с.

ются определить общую сумму личных качеств, для того чтобы разработать методики для выявления лидеров<sup>1</sup>. Другими словами, лидерство в контексте данной теории — это то, что идет от личности. Основная же идея такого подхода в конечном итоге сводится к тому, что лидер является таковым благодаря обладанию определенными качествами, чертами характера, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться лидерских позиций и удерживать их<sup>2</sup>.

С момента разработки теории лидерских черт неоднократно предпринимались попытки определения областей компетенций эффективного лидера. Выделялись три основные группы компетенций: приобретенные умения, интеллектуальные способности, черты личности. Формирование и развитие черт личности, по мнению Р. Кеттела, зависит от наследственности и окружающей среды. По его оценке, около двух третей характеристик личности определяется влиянием окружающей среды (ситуативными условиями, окружающими социальными группами), оставшаяся треть — наследственностью.

Многочисленность теорий лидерства в зарубежной социальной психологии явилась следствием акцентирования внимания исследователей на отдельных проявлениях, атрибутах лидерства, что объясняется значительной полифункциональностью, многомерностью изучаемого феномена. Таким образом, различные концептуальные подходы к проблеме лидерства позволяют выделить ряд функций, которые выполняет лидерство как социокультурное явление: конструктивная, интегративная, инновационная, интенсифицирующая, социализирующая, коммуникативная.

---

<sup>1</sup> См.: Лесина Л. А. Лидерство как социокультурный феномен : учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2003. 93 с.

<sup>2</sup> См.: Bingham W. Leadership // The Psychological Foundation of Management. New York, 1927 ; Tead O. The Technique of Creative Leadership // Human Nature and Management. New York, 1929.



Выделенные функции лидерства как социокультурного феномена могут быть реализованы на разных уровнях:

- на уровне общества и государства (первостепенную роль здесь играет способность лидера организовать социальную жизнь на основе баланса интересов главных сил общества);
- социальных движений, партий (на первый план выходит умение лидера выражать и защищать интересы определенной части социума);
- социальной организации и социальной группы (здесь особенно важны черты личности лидера и его последователей, а также характеристики процесса их взаимодействия);
- воспитательной и проектной работы в молодежных объединениях и организациях, в ходе тренингов, специальных курсов, практической деятельности.

## 1.4. Типы и виды лидерства

*Классическая типология* лидеров принадлежит немецкому ученому М. Веберу, утверждавшему, что подчинение воле лидера может происходить из рациональных соображений, из веры в святость издавна существующих порядков или чисто аффективно, из личной симпатии подданных.

М. Вебер выделяет три чистых типа господства, лидерства: рационально-легальный, традиционный и харизматический.

*Рационально-легальный тип* лидерства основывается на законе, правовом порядке. Этот тип характерен для стран с демократическим укладом и воплощается в правовом государстве. При легальном типе господства люди повинуются установленному правопорядку. Обществом руководят избираемые или назначаемые сверху органы управления, состоящие из профессиональных чиновников, обученных и компетент-

ных специалистов. Они действуют только в пределах своей компетенции на формально-правовых основах. К легальному типу господства относятся не только парламентско-конституционные государства, но и частнокапиталистические предприятия, политические организации и партии. По утверждению Вебера, наиболее чистым типом легального господства является бюрократия, значение которой неуклонно возрастает.

*Традиционное лидерство* основано на вере в святость издавна существующих порядков. Его наиболее полным воплощением является патриархальное господство. Лидер непосредственно управляет органом власти из преданных ему лично «слуг», остальное население является «подданными». Управление такого типа ведется по издавна сложившейся и укоренившейся традиции.

Третьим типом является *харизматическое лидерство*, которое основывается на аффективной вере в личность, наделенную харизмой («божественным даром»), которая отделяет ее от прочих людей и возвышает над ними. Харизмой обладали пророки, великие полководцы и политики, являвшие собой тип вождя, за которым следуют, не опираясь на разум, а иррационально. Харизматический авторитет не связан с нормативным порядком назначения на управляющую должность и зависит не столько от идей, сколько от приверженности масс, их веры в особые качества вождя, от преклонения перед ним. По М. Веберу, такой лидер способен предложить обществу новые ответы на волнующие вопросы и выступить с инициативами, которые выходят за рамки принятого и в обычных условиях были бы эффективно блокированы.<sup>1</sup> Следовательно, харизматический лидер чаще всего играет новаторскую или революционную роль.

---

<sup>1</sup> См.: Вебер М. Патриархальное и патримониальное господство // Ойкумена: Альманах сравнительных исследований политических институтов, социально-экономических систем и цивилизаций. Харьков. 2012. Вып. 9. С. 183–248.

Социальная психология внесла существенный, заметный вклад в разработку проблем лидерства. В ней существует несколько групп теорий лидерства, основные идеи которых активно воспринимаются и развиваются в теории и практике управления, в социологии. В западной социально-психологической литературе понятие «лидерство» и его различные концепции возникли изначально на базе эмпирических исследований. Существует несколько типов человека-лидера, например ситуативный, рабочий и др. — это изучает психология лидерства.

Наиболее распространенная типология лидерства выглядит следующим образом.

1. *Деловой тип*. Чаще всего встречается в группах, основанных для производственных целей. Здесь лидерские роли предполагают наличие таких качеств, как высокий уровень компетентности, умение лучше остальных решать организационные вопросы, деловой авторитет и опыт. Главные правила лидера данного типа: эффективность в работе и нестандартное мышление.
2. *Эмоциональный тип*. Он характерен для эмоционально-психологических групп. Авторитет складывается за счет личных симпатий и харизмы. Человек вызывает у своего окружения чувство доверия, теплоты, уверенности. С ним легко и комфортно общаться.
3. *Ситуативный тип*. Ситуационное лидерство может быть представлено как деловым, так и эмоциональным. Главное отличие данного типа — это неустойчивость и временный характер. Проявляет себя лишь при определенных обстоятельствах, к примеру, в какой-либо экстренной ситуации.

Существуют также принципы типологизации политических лидеров. Так, по отношению к цели, которую ста-

вит лидер, и воздействию, оказываемому им на общество, выделяют три типа политических лидеров: *консерваторы*, *реформаторы* и *революционеры*. Если XX век фактически был временем революционеров, то в современных условиях глобальной модернизации чаще востребован лидер-реформатор, умеющий сохранять традиции, обычаи и духовную культуру.

Если в качестве критерия выбрать масштабность решаемых вопросов, выделяют следующие виды лидеров:

- *бытовой*: встречается в школе, университете, досуговых учреждениях, в семье;
- *социальный*: производство, профсоюз, спортивные, творческие и прочие объединения;
- *политический*: государственные и общественные деятели.

Классификация в зависимости от главной функции лидера:

1. *Организатор*. Потребности коллектива — это потребности лидера, поэтому он предпринимает активные действия на пути достижения целей, выполняет функцию групповой интеграции.
2. *Творец*. Обладает новаторским мышлением, способен решать любые вопросы. Главные черты: выдвигает идеи, умеет вести диалог, а не раздавать приказы.
3. *Борец*. Обладает волевыми качествами, уверен в себе. Без раздумий вступает в борьбу.
4. *Дипломат*. Превосходно владеет ситуацией, а также всеми мельчайшими деталями. Прекрасно разбирается, на кого и как можно повлиять.
5. *Утешитель*. Отличительная черта — это эмпатия. Уважает окружающих, относится к ним с пониманием и сочувствием.

С институциональной точки зрения феномен лидерства действительно подразделяется на *формальное* (процесс вли-

ния на людей с позиции занимаемой должности) и *неформальное* (процесс влияния на людей при помощи способностей, авторитета, доверия, умения и других ресурсов). Полученный в рамках непосредственной апробации учебного курса результат работы в студенческих группах позволяет говорить, что студенты направления «Организация работы с молодежью» вполне однозначно определяют деловые и личностные качества и облик того или иного вида лидерства. Так, в 2019 г. в «профиль формального лидера» включены: опыт работы в своей сфере, пунктуальность, компетенции руководителя, навыки работы с документами, учет прошлого опыта, видение перспективы, заинтересованность в благоприятном климате в коллективе, постоянство и умение эффективно реагировать на ситуации, эрудированность, тактичность, харизма, ораторские способности, деловой стиль в одежде — «подходящая», «без излишеств». «Профиль неформального лидера»: ведущий за собой, демонстрирующий доверие; качества: дальновидность, авторитетность, инициативность, жизненный оптимизм, харизма, целеустремленность, эмпатия, не обязательное соблюдение корпоративных норм и делового стиля, опрятный внешний вид.

Следует отметить, что в любом обществе могут одновременно присутствовать несколько разновидностей лидеров, каждый из них будет занимать свою нишу, не вступая в серьезные противоречия с другими. При этом важно помнить, что в случае ослабления лидера практически сразу появляется другая фигура или группа людей, способная подхватить ускользающее влияние и власть вожака — *альтернативные лидеры*. Появиться они могут и в тот момент, когда лидер могущественен, но не все согласны с транслируемыми им принципами или стратегиями развития. И именно тогда появляются *серые кардиналы* — обретающие влияние люди, способные как сплотить вокруг себя недовольных, так и, вой-

дя в доверие носителя власти, осуществлять непосредственное руководство процессами<sup>1</sup>.

Таким образом, специалисту по работе с молодежью или молодежному лидеру при рассмотрении феномена лидерства необходимо учитывать четыре основных фактора:

- черты и мотивы современного лидера как личности;
- установки, потребности последователей, их образ лидера и мотивы следования за ним;
- социально-психологические параметры группы (межличностные отношения и т. д.);
- институциональный контекст, то есть те официальные и правовые параметры, в которые лидер и последователи вовлечены.

## Вопросы для обсуждения

1. Как можно трактовать понятие «лидерство» с различных теоретических позиций?
2. Какие факторы влияют на современного лидера в различных сферах (общественная деятельность, бизнес, молодежная среда)?
3. Насколько схожи задачи лидера молодежной общественной организации и руководителя государственной организации?

---

<sup>1</sup> Интересно само происхождение понятия «серый кардинал», уходящего корнями во Францию времен Людовика XIII, правившего страной с 1610 по 1643 гг. Вокруг его двора имелись многочисленные группы влияния, в том числе знаменитый Красный кардинал (по цвету шапочки) Ришелье и влиявший уже на него серый кардинал, начальник канцелярии отец Жозеф (Франсуа Леклер дю Трамбле), монах Ордена капуцинов, носивший рясу серого цвета. Отец Жозеф превосходил Ришелье в применяемых политических методах (во время Тридцатилетней войны значительно повысил налоги, рассаживал своих шпионов в европейских и восточных странах, интриговал против Англии, боролся с протестантами, считая, что цель безусловно оправдывает любые средства).

ной структуры, осуществляющей работу с молодежью?  
Способны ли они поменяться ролями и почему?

## Литература по теме

1. Андреева О.И. Феномен лидерства / О.И. Андреева. — Киев : Освита, 2004. — 312 с.
1. Возник Л.А. Теории лидерства / Л.А. Возник. — Москва : Феникс, 2004. — 264 с.
2. Гандапас Р. Харизма лидера / Р. Гандапас. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — ISBN 978-5-00146-106-7.
3. Кеннеди Д.С. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / Д.С. Кеннеди. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 296 с. — ISBN 978-5-9614-6033-9.
4. Кудряшова Е.В. Лидерство как предмет социально-философского анализа: диссертация на соискание ученой степени доктора философских наук / Е.В. Кудряшова. — Москва, 1996. — 359 с.
5. Лансберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия / М. Лансберг. — Москва : Феникс, 2000. — 224 с.
6. Лесина Л.А. Лидерство как социокультурный феномен: учебно-методическое пособие / Л.А. Лесина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. — Екатеринбург, 2003. — 93 с.
7. Максвелл Д. Воспитай в себе лидера / Д. Максвелл. — Москва : Попурри, 2014. — 272 с. — ISBN 978-985-15-3769-9.
8. О'Лири Э. Лидерство: что нужно знать руководителю. 10-минутный тренинг для менеджера / Э. О'Лири. — Москва : Олимп-Бизнес, 2004. — 192 с. — ISBN 5-901028-86-4.

9. Парутин И. И. Когда лидер становится руководителем / И. И. Парутин. — Москва : Феникс, 2001. — 346 с.
10. Чалдини Р. Б. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха / Р. Б. Чалдини. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — ISBN 978-5-496-01033-7.
11. Яблонский С. А. Психология лидерства / С. А. Яблонский. — Киев : Высшая школа, 2003. — 384 с.
12. Bingham W. Leadership / W. Bingham // The Psychological Foundation of Management. — 1927.
13. Browne C. The Study of Executive Leadership in Business II / C. Browne // Journal of Applied Psychology. — 1950. — Vol. 1.
14. Cattell R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality / R. Cattell // Human Relations. — 1951. — Vol. 4.
15. Stogdill R. Handbook of Leadership. A survey of theory and research / R. Stogdill. — New York, 1974.
16. Tead O. The Technique of Creative Leadership / O. Tead // Human Nature and Management. — New York, 1929.



---

## Глава 2

# ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА В ИСТОРИИ

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- оценить историческую ретроспективу взглядов на лидерство;
- понять особенности развития лидерства в различные исторические эпохи;
- определить степень влияния исторических традиций и наследия на современных лидеров.

### 2.1. Историческая ретроспектива взглядов на лидерство

#### Восприятие лидерства с Древности до Средневековья

**Л**идерство есть везде, где существуют власть и организация. Лидерами становились и внутри общин, и в процессе формирования первых государств. В ходе эволюции способность человека занять ведущую позицию определяли разные факторы и условия. Лидер в первобытном обществе — человек, силой и умениями забирающий себе добычу и ресурсы, как правило, воспринимающий другого сильного члена общины как реального или потенциального конкурента в борьбе за возможности. В истории Древнего мира лидерскую роль выполняли цари, полководцы, императоры, придворные интриганы, народные трибуны.

Архаичные общества Древнего Востока, азиатские деспотии, строившие основы государственности и духовной культуры, видели своих лидеров в божествах и их наместниках на земле. Многочисленные завоевательные войны выдвигали все новых героев своего времени: вавилонский царь Хаммурапи, египетский фараон Тутмос, персидский царь Кир, китайский император Цинь Шихуанди и многие другие — признанные лидеры, строившие новые государства, покорявшие новые народы. Одним из ключевых факторов, безусловно, оставалась физическая сила, позволявшая как противостоять агрессии, так и осуществлять ее в случае необходимости, бороться за власть и влияние.

Осмыслить сам феномен лидерства пытались еще со времен глубокой древности. В Древней Греции понимание лидера и его роли имело свои характерные особенности, на которые в значительной степени повлияли особенности эллинской культуры и политической организации. Античные историки Геродот, Плутарх и другие уделяли мифологическим героям, полководцам и политическим лидерам Эллады большое внимание.

Реализация естественной политической функции, состоящей в придании отношениям между людьми целесообразности, разумности, упорядоченности, обусловила стремление осмыслить сложную природу лидерства, феномен функционирования власти (о чем, кстати, довольно красноречиво говорит, к примеру, «Афинская полития» Аристотеля). В это время политика, история событий, как правило, изучалась сквозь призму поступков людей, наделенных властью. Лидеры в данном контексте представляли в образе героев, выдающихся личностей, наделенных особыми физическими качествами и нравственными добродетелями.

Платон видел истинным лидером человека, имеющего прирожденную склонность к знанию, правдивого, отличающегося любовью к истине и решительным неприятием лжи.

Качества такого человека — скромность, благородство, справедливость, великодушие. Лидеры в понимании Платона выступали подлинными творцами истории<sup>1</sup>.

Древнегреческий писатель и философ Плутарх фактически продолжил платоновскую традицию изображения идеального лидера. Им была создана замечательная галерея образов греков, римлян, следовавших, по описанию Плутарха, высоким моральным нормам и принципам<sup>2</sup>.

Фактически этико-мифологическая традиция в анализе политического лидерства сохранила свое влияние и в эпоху Средневековья с учетом присущего данному периоду значительного религиозного фактора и многочисленных военных противостояний (к примеру, Фома Аквинский в своих трудах обосновывал власть средневековых государей Божьей волей).

### **Н. Макиавелли и макиавеллизм как особое направление**

Новый этап в осмыслении идеи лидерства тесно связан с творчеством Никколо Макиавелли (1469–1527 гг.), философа, с которым связывают исследования природы власти и лидерства эпохи Ренессанса. Макиавелли оказал значительное влияние на последователей, а также на особенности восприятия складывающейся новой структуры управления в Европе. Фактически из области воображаемого и должного он перенес проблему политического лидерства в плоскость реальной жизни. В своих работах «Государь» и «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия» Макиавелли определил природу, функции и технологии лидерства. Своим методом анализа он избрал наблюдения за реаль-

---

<sup>1</sup> См.: Платон. Государство / пер. с др.-греч. А. Н. Егунова. М. : Академический проект, 2015. 398 с.

<sup>2</sup> См.: Плутарх. Сравнительные жизнеописания : в 2 т. 2-е изд., испр. и доп. М. : Наука, 1994.

ным поведением правителя и его взаимоотношениями с подданными<sup>1</sup>.

Философ отмечает, что в основе поведения людей лежат два основных мотива: страх и любовь, которые и должен на практике использовать правитель. В идеале же, как пишет Макиавелли, лучше сочетать оба этих мотива. На деле, в реальной жизни, это практически недостижимо, поэтому для личной выгоды правителя лучше держать подчиненных в страхе. Но при этом нужно уметь лавировать: страх не должен перерасти в ненависть, иначе лидера могут свергнуть возмущенные подданные. Чтобы не достигать этой ситуации, правитель не должен посягать на имущественные и личные права граждан.

Кроме страха и любви, пишет Макиавелли, поведением людей правит честолюбие. Оно по природе присуще каждому человеку, и лидеру в данной ситуации важно знать, кто честолюбивее, а значит, опаснее для него как для правителя. Как правило, состоятельными людьми движет страх потерять то, что они накопили, а бедные, в свою очередь, жаждут приобретения тех благ, которых не имеют. При этом оба мотива к власти, как отмечает философ, одинаково порочны, за ними нередко прячется обыкновенная страсть к разрушению. Такое поведение не зависит от социального происхождения, оно продиктовано самим процессом борьбы за власть.

Основой для формирования прочного стабильного лидерства Макиавелли считает умелое сочетание средств поощрения и наказания. При этом фактически лидер, стремящийся к абсолютной власти, должен держать подданных в таком страхе, чтобы искоренить надежду на сопротивление. По замыслу, поощрения должны цениться тогда, когда они выполняют свое предназначение. Наградами и повышением

---

<sup>1</sup> См.: Макиавелли Н. Государь // Сочинения исторические и политические. М. : ЭКСМО, 2007; Он же. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. М. : Мысль, 1997.

по службе дорожат тогда, когда они редки или раздаются помалу.

В свою очередь, отрицательные стимулы, наказания лучше осуществлять сразу и в больших пропорциях. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением, нежели растянутая во времени. Строя теорию лидерства на взаимоотношениях «правитель — подданные», Н. Макиавелли выводит из данного взаимодействия характер самого лидера. Мудрый лидер соединяет в себе как качества льва (силу и честность), так и качества лисицы (мистификацию и искусное притворство). Такой человек призван выполнять функции, на которые существует общественный запрос, обязан делать это качественно. Среди важнейших лидерских функций Макиавелли выделил:

- обеспечение общественного порядка и стабильности в обществе;
- интеграцию разнородных интересов и групп;
- мобилизацию населения на решение значимых задач.

В целом же теория лидерства Макиавелли содержит в себе несколько положений:

- власть настоящего лидера основывается на поддержке его сторонников, он изучает и знает их потребности;
- подданные должны знать, что они могут ожидать от своего лидера, и понимать, что непосредственно он ожидает от них;
- лидер должен обладать волей к выживанию;
- правитель есть всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

### **Лидер в Новое и Новейшее время**

Следует признать, что достаточно долгое время, вплоть до XX в., лидерство рассматривалось во многом как позиция и деятельность правителя. Эпоха модерна, сменившая эпоху Ренессанса, безусловно, представляет собой весьма ин-

тересный и насыщенный событиями исторический период, показавший человечеству новые модели и возможности проявления лидерства, причем не только исключительно политического. И здесь стоит упомянуть многих: Людовик XIV, Оливер Кромвель, Петр I Великий, Мария Терезия Австрийская, Герберт Асквит, Отто фон Бисмарк, Уинстон Черчилль, император Мэйдзи, Владимир Ленин, Вудро Вильсон, Рональд Рейган и др.

Значительное повышение роли конкретного человека, расширение социальной базы поддержки, безусловно, повлияли на понимание опыта приобретения и эволюции понятия «лидерство». Вместе с тем именно в период Нового и Новейшего времени были значительно распространены варианты теневых или даже «сомнительных» лидеров — королевских фаворитов, интриганов, инициативных членов зарождающихся политических партий и т. д., когда о подлинном лидерстве, учитывая реалии эпохи, можно было говорить в случае успеха в открытой политической борьбе, в условиях конкуренции личностей и политических партий. Но политические лидеры эпохи во многом оказались подвержены власти собственных амбиций, тщеславия, партийных или классовых предрассудков и обязательств. И здесь в числе порядочных и успешных лидеров исследователь В. В. Сергеев называет британского премьера от Либеральной партии в 1908–1916 гг. Герберта Генри Асквита, «которому нет равных в служении истине и в твердости убеждений», а кандидат исторических наук И. О. Дементьев отмечает, что к счастью, история Нового времени знает и таких лидеров<sup>1</sup>.

Автор данной главы, в свое время достаточно глубоко изучивший жизненный путь лорд-казначея английского правительства Сиднея Годольфина и выдающегося полководца

---

<sup>1</sup> См.: Дементьев И. О. Политическое лидерство в истории Нового и Новейшего времени // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. 2007. № 12. С. 111–112.

времен Войны за испанское наследство и становления Соединенного Королевства начала XVIII в Джона Черчилля (1-го герцога Мальборо)<sup>1</sup>, солидарен с тезисом, что на примерах конкретных личностей, отличающихся «благонадежностью в делах исполнения государственных полномочий» укреплялись и их последователи, способные принимать и развивать новых лидеров: политиков, ученых, изобретателей, военачальников, способствовавших общественному прогрессу и переходу к постиндустриальному обществу.

С точки зрения эволюции общественной и политической мысли в эпоху модерна претерпели изменения взгляды на сам феномен лидерства. Так, индивидуалистическую концепцию культа героев в XIX в. развивал английский историк и публицист Томас Карлейль (1795–1881 гг.). По его мнению, великие лидеры — это «вожди тупоумной толпы», которая не способна нормально существовать без направляющего воздействия вожака, а истинная суть социальных процессов — возвести на трон и обеспечить правление самому способному человеку.

Собственное видение политического и социального лидерства предложил немецкий философ Фридрих Ницше (1844–1900 гг.) Для него основная цель развития человечества состояла в создании расы, касты, биологического типа сверхчеловека — сильной, красивой и волевой личности, которая самостоятельна как в своей духовной жизни, так и в ее внешних проявлениях. Ницше объявлял первоосновой мирового процесса волю к власти и утверждал, что стремление к ней — естественное состояние человека, смысл и состояние истории. Помехой этому естественному стремлению, по мнению философа, является мораль, которую он называл оружием слабых (при этом выделяя два ее основных вида: мораль

---

<sup>1</sup> Кырчиков М. С. «Слуга четырех королей»: Сидней Годольфин (1645–1712 гг.) в политической жизни Англии второй половины XVII – начала XVIII вв. // Британия: история, культура, образование / отв. ред. А. Б. Соколов. Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. Вып. 2. С. 73–75.

господ и мораль рабов). Ницше говорил, что утверждение лидера и проявление его индивидуальности несравненно важнее, чем судьбы тысяч последователей, людей неполноценных. Концепция мыслителя, ярко представленная в книге «Так говорил Заратустра», основана на делении общества на «сверхчеловеков» (духовную аристократию, подлинных героев) и «последних человек», судьба которых — быть ведомыми. Сверхчеловек, по Ницше, — радикальный эгоцентрик, благословляющий жизнь в наиболее экстремальных ее проявлениях, а также творец, могущественная воля которого направляет вектор исторического развития. Среди таких примеров — Александр Македонский, Юлий Цезарь, Чезаре Борджиа и Наполеон. Выделяет Ницше и феномен «лидеров толпы», ее ставленников. «Последний человек», в свою очередь, устает от жизни, отвергает риск и ищет везде лишь комфорт и безопасность. Это пацифисты и конформисты, они живут одинаковой жизнью и пребывают в «поверхностной» гармонии, отвергая ницшеанскую идею воли к власти как главной движущей силы человечества.

Проблема отношения лидера и масс — одна из центральных в творчестве Гюстава Лебона (1841–1931 гг.), французского психолога, антрополога, социолога и историка. В своей книге «Психология народов и масс» (1894, 1895 гг.) он утверждает, что общество вступило в «эру масс», связанную с общим упадком культуры, когда главную роль в общественной жизни играет толпа, а последователи начинают доминировать над лидерами. Фактически толпа ниспровергает авторитет «законных лидеров» и идет за теми, кто обещает новые перспективы. Все властители мира, по мнению Лебона, всегда были психологами, инстинктивно понимавшими толпу, ее особенности, ведь она по своей природе хаотична, утрачивает разум и ей обязательно нужен вождь, пастух. Ученый разработал рецепты для лидеров, помогающие им овладеть толпой: необходимо злоупотреблять сильными выра-



жениями, преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пробовать доказывать что-нибудь рассуждениями. «Кто умеет вводить толпу в заблуждение, тот легко становится ее повелителем; кто же стремится обуздать ее, тот всегда бывает ее жертвой» — знаменитая цитата автора. По сути, толпа представляет собой раболопное стадо, которое не может обойтись без властелина, большие массы людей обладают волевой неразвитостью, низким уровнем интеллектуального развития, людьми правят бессознательные инстинкты, снижается ответственность, самостоятельность, критичность, происходит растворение личности в толпе.

Проблема лидерства по-своему виделась и представителям марксистской теории, основоположниками которой являются Карл Маркс (1818–1883 гг.) и Фридрих Энгельс (1820–1895 гг.). Марксисты рассматривали лидера в качестве выразителя и проводника воли того класса, политические устремления которого он воплощает в своей деятельности. Последователи Маркса и Энгельса, не отрицая роль лидера в развитии общественных отношений, в то же время не придавали определяющего значения его творческому и волевому потенциалу в процессе принятия и реализации политических решений. Марксистская теория тем не менее отмечает возможность обособления политических лидеров от представляемого ими класса.

Оценивая взгляды на лидерство основателя психоанализа Зигмунда Фрейда (1856–1939 гг.), следует отметить, что они оказали значительное влияние на современные теории лидерства. Сублимация, перемещение подсознательных влечений человека, прежде всего сексуальных (либидо), вполне способно оказать влияние на проявление лидерских качеств, жизненные цели. Подавление либидо часто превращается в стремление к власти, к лидерству. В среде современных молодежных лидеров и сегодня находится достаточное количество примеров, когда вдохновляющие, или наоборот, неудач-

ные любовные отношения становятся серьезным стимулом к самосовершенствованию, выходу из зоны комфорта, выделению из толпы. Среди влечений таких индивидов (часто выдающихся, великих) действительно преобладает стремление господствовать над людьми. По Фрейду, исторический процесс развивается под определяющим влиянием великих лидеров. Ученый утверждает, что массы нуждаются в авторитете лидера, как дети нуждаются в авторитете отца.

Один из последователей Фрейда, Гарольд Дуайт Лассуэлл (1902–1978 гг.), применял междисциплинарный подход к исследованию поведения личности в различных сферах деятельности. Объясняя лидерство с позиций психоанализа, он утверждал, что лидеры — это индивидуумы, которые перенесли в детстве крушение надежд. Психопатологическая личность, обуреваемая страстью к лидерству, как писал Лассуэлл, часто реализует себя на политическом поприще, дабы господствовать, доминировать над другими.

Другой последователь Фрейда, австрийский психолог, создатель системы индивидуальной психологии Альфред Адлер (1870–1937 гг.), отмечал, что ориентированные на лидерство люди компенсируют комплекс неполноценности (часто не зная об этом) стремлением к власти, борьбой за нее, за влияние. Самоутверждение фактически становится основным смыслом их жизнедеятельности, они формируют различные стили и образы поведения. Такие люди весьма часто не довольны собственной судьбой. Они хотели бы выделяться во всем и пытаются господствовать над другими, а если оказываются в подчиненном положении, становятся чувствительны к ошибкам вышестоящих и получают от этого удовольствие. Они болезненно реагируют на неуважение и невнимание, проявляют большой интерес к символам статуса, наградам, внешним признакам успеха и постоянно озабочены тем, какое впечатление они производят на окружающих. И действительно, в современной молодежной среде

по-прежнему существует множество примеров такого поведения, особенно в условиях внутренней конкуренции.

Среди других исследователей, внесших серьезный вклад в анализ понятия лидерства в эпоху модерна, следует назвать российского публициста, социолога и литературоведа, одного из теоретиков народничества Н. К. Михайловского (1842–1904 гг.), попытавшегося объяснить феномен лидерства в массовых социальных движениях. В концепции героев и толпы, рассматривая толпу как единое социально-психологическое образование, ученый отводил главную роль по ее организации и управлению именно лидеру. В данном случае выдвижение политика в качестве лидера жестко детерминировано, но носителем этих детерминант выступает именно та толпа, которая за ним следует. Среди главных механизмов взаимоотношения толпы со своим лидером Михайловский выделял механизм подражания, выражающий стремление и способность человека стараться действовать в унисон с окружающими его людьми.

В свою очередь, немецкий философ и психолог Карл Ясперс (1883–1969 гг.) видел в явлении лидерства выражение некой обобщенной воли. По Ясперсу, истинный лидер (в том числе политический) — это тот человек, который постоянно хочет указывать оптимальный путь решения проблемы и может самостоятельно принимать решения; если он желает достичь поставленных целей, то должен внушать свою волю массам.

## 2.2. Современный лидер и влияние исторического опыта

Существуют различные классификации феномена современного лидерства. Одной из наиболее общепринятых является деление всех лидеров на обычных («реальных») и вели-

ких («героев» и «злодеев»). Первая категория, как правило, не оставляет заметного личного следа в истории, не изменяет обычного хода событий. Вторая, лидеры-герои (злодеи), имеет собственное видение политики и пытается осуществить в ней свои замыслы, влекущие серьезные социальные и политические перемены.

Сегодня широко распространено пришедшее из более ранних эпох деление лидерства в зависимости от отношений руководителя и подчиненных на авторитарное и демократическое. Первое предполагает единоличное направляющее воздействие, основанное на угрозе санкций, применении силы. Демократическое лидерство, в свою очередь, выражается в учете руководителем интересов и мнений всех членов группы или организации, в привлечении их к управлению.

Основоположник «классической» типологии М. Вебер (см. раздел 1.4) особое внимание уделял анализу харизматического лидерства. Он оценивал лидера этого типа как важнейшего движителя, генератора обновления общества в кризисные периоды, поскольку харизматический вождь и его авторитет не связаны с прошлым, способны мобилизовать массы на решение задач социального обновления. В относительно же спокойные периоды развития для общества предпочтительнее рационально-легальное лидерство, оберегающее исторические традиции и осуществляющее необходимые реформы. В целом же в истории многих государств наблюдается определенная последовательность в смене типов политического лидерства. Вождь-основатель (харизматик) сменяется традиционным лидером-охранителем, который, в свою очередь, уступает место реформатору-законодателю.

В современной политологии нередко называются четыре собирательных образа лидера: *знаменосца* (великого человека), *служителя*, *торговца* и *пожарного*. Лидера-знаменосца отличает собственное видение действительности, привлекательный идеал, «мечта», способная увлечь массы. Яркими

представителями такого типа лидерства были В. Ленин, Мартин Лютер Кинг, аятолла Хомейни. Лидер-служитель всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и избирателей в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Для лидера-торговца характерна способность привлекательно презентовать свои идеи и планы, убедить граждан в их преимуществе, заставить «купить» эти идеи, а также привлечь массы к их осуществлению. И, наконец, лидер-пожарный ориентируется на самые актуальные общественные проблемы, насущные требования момента. Его действия определяются конкретной ситуацией. В реальной жизни эти четыре идеальных образа лидерства обычно не встречаются в чистом виде, а сочетаются в различных пропорциях.

Имеются и другие классификации лидеров как в ретроспективе, так и на современном этапе. Так, они делятся на правящих и оппозиционных; крупных и мелких; кризисных и рутинных; пролетарских, буржуазных, мелкобуржуазных и т. п.

Сегодня очевидно, что «мускулы» лидера, источник его силы и влияния, находятся не только в «теле»: ключевую и часто определяющую роль играют совершенно иные факторы, тем не менее пришедшие в современную практику из опыта предшественников. И об этом обязательно следует помнить молодому лидеру, ставящему перед собой цели гармоничного и комплексного развития, в том числе с учетом исторического опыта.

## Вопросы для обсуждения

1. Как трансформировалось понимание лидерства в эпоху Древности и в эпоху Средневековья, в Новое и Новейшее время?

2. В чем особенности концепции Н. Макиавелли?
3. Как эпоха модерна повлияла на процессы и принципы формирования лидеров?

## Литература по теме

1. Агзамова Л. А. Лидерство в новую эпоху: суперлидерство / Л. А. Агзамова // Экономика и социум. — 2016. — № 12–1 (31). — С. 76–79.
2. Лассуэлл Г. Д. Психопатология и политика: монография / Г. Д. Лассуэлл ; пер. с англ. Т. Н. Самсоновой, Н. В. Коротковой. — Москва : Изд-во РАГС, 2005. — 352 с. — (Серия «Антология зарубежной и отечественной мысли»). — ISBN 5-7729-0163-2.
3. Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. — Москва: Академический проект, 2011. — 238 с. — ISBN 978-5-8291-1283-7.
4. Макиавелли Н. Государь // Сочинения исторические и политические / Н. Макиавелли. — Москва : ЭКСМО, 2007. — ISBN 5-04-000468-0.
5. Милованов Ю. Е. Лидер и вождь: опыт типологии / Ю. Е. Милованов. — Ростов-на-Дону : Феникс, 1992. — 289 с.
6. Ницше Ф. Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого / Ф. Ницше ; пер. В. В. Рынкевича под ред. И. В. Розовой. — Москва : Интербук, — 1990.
7. Политическое лидерство в истории нового и новейшего времени. — Калининград : Изд-во РГУ им. И. Канта, 2007. — 103 с. — ISBN 978-5-88874-775-9.

---

# Глава 3

## ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- изучить разные подходы к определению потенциала личности;
- узнать, какие условия необходимы для развития качеств настоящего лидера;
- разобраться в современных тенденциях формирования лидерских качеств молодежи.

### 3.1. Личностный потенциал

**Л**ичность сегодня — это активный субъект формирующейся новой социокультурной парадигмы общества с его стремительным развитием, требованиями к полипрофессиональности и постоянному росту. В процессе становления личности важную роль также играют различные социальные институты, при активном взаимодействии с которыми человек может добиваться более высоких результатов. Высшее образование, к примеру, призвано создать среду, условия для раскрытия потенциала личности — лидерского, творческого, предоставить молодежи возможности приобрести практический опыт в профессии в период обучения.

Чтобы раскрыть понятие «потенциал личности», сначала определим значение главного слова — *потенциал*. В переводе с латинского *potential* — это сила, мощь, возможность. Если обратиться к справочной литературе, можно найти несколько определений этого слова, представим два самых распространенных:

- 1) потенциал — это возможность, духовный и физический запас сил для эффективного решения какой-либо задачи и достижения конкретной цели;
- 2) потенциал — это возможность человека, группы людей или общества, организации или государства существовать, продуктивно выполнять что-либо, развиваться и достигать все более высоких целей.

В философии понятие «потенциал» неразрывно связано с категориями «возможность» и «действительность». Возможность рождается в действительности, когда у человека появляются задатки, создаются определенные условия и образуются средства для изменения настоящего и перехода к лучшему в будущем. Когда возможность реализована, она переходит в категорию действительности, и появляется новая возможность, то есть наблюдается взаимный переход данных категорий.

Понятие «потенциал личности» психологи трактуют по-разному. В. Франкл, который основал третью венскую школу психологии, утверждает, что потенциал раскрывается, когда у человека появляется стремление познать смысл жизни. А. Маслоу, приверженец гуманистического направления в психологии, связывает потенциал личности с актуализацией, процессом нахождения скрытых ресурсов, перевода знаний, умений и других показателей личности из потенциального состояния в конкретное действие. К. Роджерс говорит о том, что развитие потенциала связано с потребностью человека к саморазвитию, личностному росту, то есть потенциал появляется тогда, когда человек стремится к наполне-



нию своей жизни смыслом. Таким образом, если учесть мнения психологов и найти в них общее, то можно сказать, что потенциал личности рождается, когда у человека появляются большинство из следующих показателей:

- неактуализированные возможности, способности, знания, умения, навыки, жизненные ценности, творческие импульсы, духовные ресурсы, запасы внутренней энергии;
- стремление к раскрытию и реализации своих возможностей;
- стремление к развитию, личностному и карьерному росту;
- желание познать смысл жизни;
- условия и средства для актуализации возможностей, воплощения идей в реальность, реализации планов, самовыражения, самореализации и т. д.

Личность получает свою структуру из видового строения человеческой деятельности и характеризуется поэтому пятью потенциалами: познавательным (гносеологическим), ценностным (аксиологическим), творческим (созидательным, продуктивным), коммуникативным и художественным (эстетическим).

*Познавательный (гносеологический) потенциал* личности определяется объемом и качеством информации, которой располагает личность. Эта информация складывается из знаний о внешнем мире (природном и социальном) и самопознания. Данный потенциал включает в себя психологические качества, с которыми связана познавательная деятельность человека.

*Ценностный (аксиологический) потенциал* личности определяется обретенной ею в процессе социализации системой ценностных ориентаций в нравственной, политической, религиозной, эстетической сферах, т. е. ее идеалами, жизненными целями, убеждениями и устремлениями. Речь идет здесь, следовательно, о единстве психологических и иде-

ологических моментов, сознания личности и ее самосознания, которые вырабатываются с помощью эмоционально-волевых и интеллектуальных механизмов, раскрываясь в ее мироощущении, мировоззрении и мироустремлении.

*Творческий (созидательный) потенциал личности* определяется полученными ею и самостоятельно выработанными умениями и навыками, способностями к действию созидательному и (или) разрушительному, продуктивному или репродуктивному и мерой их реализации в той или иной сфере (или нескольких сферах) труда, социально-организаторской и критической деятельности.

*Коммуникативный потенциал личности* определяется мерой и формами ее общительности, характером и прочностью контактов, устанавливаемых ею с другими людьми. По своему содержанию межличностное общение выражается в системе социальных ролей.

*Художественный (эстетический) потенциал личности* определяется уровнем, содержанием, интенсивностью ее художественных потребностей и тем, как она их удовлетворяет. Художественная активность личности разворачивается и в творчестве, профессиональном или самодеятельном, создании произведений искусства.

По мнению Д. А. Леонтьева, личностный потенциал предстает как интегральная характеристика уровня личностной зрелости, а главным феноменом личностной зрелости и формой проявления личностного потенциала является как раз феномен самодетерминации личности, то есть осуществление деятельности в относительной свободе от заданных условий этой деятельности — как внешних, так и внутренних условий, под которыми понимаются биологические, в частности телесные предпосылки, а также потребности, характер и другие устойчивые психологические структуры.

Некоторые исследователи (Е. Ф. Зеер, В. И. Носков, А. М. Павлова, Т. П. Скрипкина) склонны рассматривать лич-

ностный потенциал как структуру, компоненты которой образуют два взаимодействующих фактора.

Во-первых, это реальные возможности индивида, характеризующие уровень его актуального развития. Сюда относятся знания, умения, навыки, способности, физические и интеллектуальные устремления. По мнению авторов, он реализуется за счет компонентов двух уровней: психофизиологического и квалификационного.

Вторым фактором являются устремления и общая направленность личности, опирающиеся на систему отношений и представлений индивида о самом себе и окружающем мире, на иерархию ценностей и мировоззрение (А. М. Павлова).

Третий уровень личностного потенциала — мотивационный по сути и психосоциальный по происхождению, важной психологической составляющей которого является ощущение самодостаточности и веры в себя.

В итоге, говоря о потенциале личности, формировании и выявлении лидерских качеств, мы, конечно, подразумеваем возможности и способности конкретного человека. Обычно, чтобы определить, есть ли у человека потенциал, есть ли у него задатки, способности и возможности для достижения какой-либо конкретной цели, анализируется ряд внутренних и внешних показателей. К внутренним показателям личностного потенциала относятся психическое и душевное здоровье, смысловое наполнение жизни (здесь подразумевается наличие у человека интересов, увлечений, занятий, которые становятся частью смысла жизни), интеллектуальные способности и эмоциональное состояние.

Внешние показатели личностного потенциала появляются на основе сочетания внутренних. К ним относятся внутренняя культура человека; ответственность; внутренняя свобода и независимость; миролюбие; понимание задач, навыки и средства их решения; внимание к другим — факторы, нередко становящиеся основой популярности человека, укрепления его авторитета.

## 3.2. Развитие лидерских качеств на основе личностного потенциала

Развитие лидерских качеств — это важный аспект становления личности. Раньше детей учили быть скромными и сдержанными, но с течением времени лидерские способности стали особенным аспектом в процессе воспитания.

Многих современных родителей волнует вопрос о том, как ребенка сделать лидером, они хотят видеть его успешным и счастливым. С помощью развития лидерских качеств ребенок может достичь больших успехов в жизни. И перед тем как воспитать их, важно не забывать о двух вещах:

- 1) успехов добиваются не только лидеры — человек может быть просто хорошим специалистом в своей области;
- 2) воспитание в семье и воспитание лидерства — это не синонимы: родители должны помогать ребенку становиться личностью и развивать его природные таланты.

Лидер — это в первую очередь человек, умеющий принимать ответственность за происходящее. Он точно понимает, куда ему идти. Для того чтобы знать, как научить ребенка быть лидером, необходимо следовать определенным советам.

1. Ребенок должен получать свой собственный опыт. Развитие лидерских качеств у подростков предполагает некоторую свободу действий последних. Нужно давать им набивать собственные шишки. По этому принципу развитие лидерских качеств у старших школьников зачастую может сопровождаться драками со сверстниками и другими подростковыми проблемами. Если родители будут вмешиваться в ситуацию и постоянно переживать, переключивание решений собственных проблем на других войдет у ребенка в привычку.

2. Высокий уровень интеллекта и критическое мышление — главные атрибуты лидерства. Успешный человек умеет анализировать ситуацию, видеть причинно-следственные связи и составлять правильные прогнозы.
3. Участие в соревнованиях. Формирование лидерских качеств у подростков происходит в том числе и во время соревнований. Это не значит, что ребенок должен постоянно выигрывать: настоящий лидер должен уметь достойно принимать поражение.
4. Личная зона ответственности. Развитие лидерских качеств у старших школьников предполагает, что дети понимают: каждый их поступок приводит к определенному результату.
5. Отсутствие готовых решений. Если ребенок пришел к родителям с какой-то проблемой, не рекомендуется сразу же выдавать готовый ответ. Следует задать несколько наводящих вопросов, чтобы он начал думать сам.

Вопрос о том, как воспитать лидера, может быть решен очень просто, если родители выберут правильный вектор развития своего ребенка и будут направлять его на этом пути.

Если же вы хотите воспитать лидерские качества в себе, то для начала рекомендуется определить для себя, что значит быть лидером. Нужно понимать, что придется держать в руках всеобщее настроение, создавать определенную эмоциональную атмосферу. Развитие личностного, лидерского потенциала само по себе предполагает большую работу над собой. Это непростой и длительный процесс, который занимает достаточно много времени. Диагностика лидерских качеств поможет в определении уровня собственного потенциала. Для этого существует система специальных тестов, к примеру, для определения инициативных и консервативных лидеров проводится анализ эффективности образов их поведения, сильных и слабых сторон.

Отметим главные направления развития вашего лидерского потенциала, на которые особенно важно обратить внимание именно в молодом возрасте:

- уверенное чувство «Я здесь Хозяин!»;
- здоровая агрессивность: энергия движения, напор и скорость;
- красивая самоподача: умение очаровывать людей, создавать атмосферу открытости.

В настоящее время закономерным видится постепенное возрастание значимости ведущих в развитии личности позиций — семья, дети, здоровье. Устойчивые позиции в среде молодежи сохраняют такие ценности, как работа по душе; творчество, реализация способностей; образованность, профессионализм. Важен также аспект социального самочувствия — социальной идентификации, т.е. соотношения человеком себя с определенной социальной группой. Остальные виды личностной самоидентификации (этническая, семейно-ролевая, конфессиональная, региональная, профессиональная) проявляются в незначительной степени. Данные вопросы на сегодняшний день попадают в фокус исследовательских и социальных проектов молодежи, основанных на конкретном эмпирическом опыте. При этом разработка данной тематики способствует повышению уровня реализуемых молодежных проектов, а также создает новые возможности для воплощения проектов в жизнь, открывает необходимые горизонты для развития молодых людей.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие личностные задатки и способности человека можно назвать ключевыми при развитии лидерского потенциала?

2. Назовите основные подходы к определению потенциала личности.
3. Проведите сравнительный анализ технологий выявления и развития лидерских качеств молодежи в организациях молодежного самоуправления, производственных коллективах, при подготовке специалистов по работе с молодежью.

### Литература по теме

1. Адаир Д. Психология лидерства. Концепция непрерываемого лидерства / Д. Адаир ; пер. с англ. М. Котельниковой. — Москва : Эксмо, 2005. — 342 с. — ISBN 978-5-699-22292-6.
2. Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства / С.А. Алифанов // Вопросы психологии. — 1991. — № 3. — С. 90–98.
3. Васильев В.К. Феноменология лидерства // Общество и политика: современные исследования и поиск концепций / под ред. В.Ю. Большакова. — Санкт-Петербург : Изд-во СПб. ун-та, 2000. — С. 58–90.
4. Евтихов О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О.В. Евтихов. — Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. — 288 с. — ISBN 978-5-7889-0186-2.
5. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. — Москва : Изд-во Альпина Паблишер, 2016. — 398 с. — ISBN 978-5-9614-5955-5
6. Ридецкая О.Г. Эффективное лидерство: хрестоматия / О.Г. Ридецкая. — Москва : Директ-Медиа, 2012. — 138 с. — ISBN 978-5-4458-0350-8.

7. Трейси Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности / Б. Трейси. — Москва : Манн, Иванов, Фербер, 2016. — 144 с. — ISBN 978-5-00146-916-2.
8. Яхонтова Е. С. Основы межличностного лидерства: учебное пособие / Е. С. Яхонтова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. — Москва: Евразийский открытый институт, 2011. — 215 с. — ISBN 978-5-374-00156-3.



---

## Глава 4

# ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- узнать об особенностях феномена лидерства в молодежной среде;
- определить основные характеристики и качества молодого лидера;
- понять технологии выявления и развития лидерских качеств молодежи;
- проанализировать тенденции развития лидерства в молодежной среде Свердловской области.

### 4.1. Основные тенденции формирования лидерства в молодежной среде

**М**олодежная среда уникальна во многом, особенно в своей природе и динамичности, состояние молодежи в современных условиях — один из важнейших показателей развития социума. Заниматься молодежной политикой сегодня перспективно и интересно, это позволяет улавливать ключевые тренды, вызовы, стоящие в настоящее время перед молодым поколением. Особенности работы с молодежью — это и высокий уровень социальной коммуникации, и умение предложить перспективы личност-

ного, карьерного и духовного развития. Молодежные направления, стили и увлечения оказывают серьезное влияние на социальные и политические институты, на развитие экономики.

Быть лидером в молодежной среде в нашем стремительно меняющемся современном мире — задача не из простых. На сегодняшний день молодежь готова принимать инновации в различных сферах, остро реагирует на социальную несправедливость, требует уважительного отношения к себе, имеет желание развиваться постоянно. И лидер любого из звеньев молодежной среды (школьники, студенты, молодые специалисты и т. д.) сегодня обязан соответствовать запросам и технологиям, иметь авторитет, развитые личностные и профессиональные качества. Проблемы, стоящие в настоящее время перед молодым поколением (получение образования, трудоустройство, обеспечение жильем, необходимость полноценного развития личности, гибких навыков), требуют от современного молодежного лидера высокой работоспособности, наличия харизмы, высоких коммуникативных и организационных навыков.

Результаты социологических опросов показывают, что к преуспевающим молодым людям, молодежным лидерам относит себя (и на деле является) лишь узкая прослойка молодежи, обладающая специальными качествами и умениями, остальные считают себя хорошо приспособившимися к современной ситуации, чувствуют себя вполне комфортно. Много и тех, кто переживает временные трудности, но имеет хорошую жизненную перспективу. К более сложной категории относятся молодые люди, живущие трудно, но борющиеся за свое будущее. К сожалению, определенную социальную прослойку представляет и та молодежь, которая разочаровалась в жизни, не видит и не имеет перспектив, обречена на неудачу. Есть и те, кто предпочитает не относить себя к той или иной категории.

Общество сегодня стремительно «молодеет», молодежную стилистику перенимают многие сферы — от повседневных коммуникаций до большой политики, молодые люди фактически становятся носителями и адресатами большинства конкурирующих трендов<sup>1</sup>. При этом ряд исследователей отмечают, что именно культура — ключевой ресурс лидерства. Творческий коллектив кафедры «Организация работы с молодежью» Уральского федерального университета во главе с доктором педагогических наук А. В. Пономаревым в коллективной монографии «Тренды молодежной политики в зеркале социальных наук и технологий» (2018) отмечает, что вопросы лидерства стали злободневными благодаря неспокойной политической истории XX века. При этом выявились типичные ситуации конфликта поколений, переместившие молодежь в ряды активных проводников социальных изменений, прежде всего в сфере социальных отношений и культурных инноваций<sup>2</sup>.

Специфика лидерских ситуаций, процессов, структур и отношений в молодежной среде безусловно влияет на выстраивание непосредственно работы с молодежью, позволяет выявить основные тенденции и тренды. При этом значительную часть здесь занимает анализ примеров состоявшихся молодежных лидеров по различным параметрам: институциональных достижений, признания общественным мнением, создания принципиально новых субкультурных групп и стилей<sup>3</sup>. В России, к примеру, такие лидеры вполне способны обеспечить реализацию «Стратегии развития молодежи Российской Федерации до 2025 г. », где основными ориентирами в будущее звучат тезисы о превращении молодежи в «актив-

---

<sup>1</sup> Тренды молодежной политики в зеркале социальных наук и технологий : монография / А. В. Пономарев [и др.] ; под общ. ред. А. В. Пономарева, Н. В. Поповой. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. 260 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 8.

<sup>3</sup> Там же.

ного субъекта преобразования общества, драйвера развития и лидерства страны»<sup>1</sup>.

Представляется необходимым выделить как универсальные, так и отраслевые особенности становления лидеров в молодежной среде, факторы становления субъектных качеств молодых людей. И если в первом случае проанализированы в основном общие тенденции, динамика, то во втором объектом исследования в первую очередь становятся профессиональные ориентиры молодых людей — их самореализация в различных сферах экономики и образования. В указанном контексте речь идет о категориях школьной, студенческой, научной, работающей, сельской молодежи, молодых предпринимателях и т. д.

Молодежный лидер в современных условиях должен уметь грамотно отвечать на приходящие вызовы, чутко реагировать на изменения, поддерживать последователей. И один из таких вызовов — преимущественно критическое (скептическое) отношение к молодежи в обществе, сравнение не в лучшую сторону с предыдущими поколениями, особенно в части ценностных ориентаций и установок. Действительно, сегодня в условиях углубляющейся дифференциации молодежи реальные ценностные горизонты весьма противоречивы, но это уже система воспитания, как семейного, так и социального.

Важнейший индикатор социального самочувствия молодежи — ориентация на успех («достиженческая» стратегия). Многочисленные социологические исследования последнего времени показали, что именно эта стратегия сегодня для российской молодежи стала определяющей.

В последние годы особыми направлениями внеучебной работы со студентами стали разработка и осуществление ли-

---

<sup>1</sup> Стратегия развития молодежи Российской Федерации до 2025 года [Электронный ресурс]. URL: <https://fadm.gov.ru/mediafiles/documents/document/98/ae/98aeadb5-7771-4e5b-a8ee-6e732c5d5e84.pdf> (дата обращения: 27.08.2019).

дерских программ, подготовка лидеров молодежных групп из социально одаренных молодых людей, где необходимость развития лидерских качеств рассматривается как одна из основных задач.

В настоящее время лидерство становится предметом социологических, психологических и экономических дисциплин, исследуются пути и способы развития лидерских качеств личности. Проведенные в области молодежного лидерства исследования показали, что внеучебная, общественная работа создает оптимальные условия для формирования лидерских качеств молодого человека. В этом случае лидерство часто подразумевает именно социальную активность. В первую очередь в такой позиции молодого специалиста заинтересованы работодатели. Она представляет собой некий гарант новых идей, неординарных подходов и смелых решений, является основанием для привития управленческих качеств, активной жизненной позиции, нравственности и желания служить обществу.

В учебных заведениях создаются разнообразные программы для развития лидерских качеств. Студенты учатся волонтерской деятельности, экспериментируют, учатся планировать, получают помощь от других людей, сами проводят благотворительные акции. Служение обществу выражается в первую очередь в готовности к волонтерской работе, которая становится все популярнее среди российских студентов. Будущий лидер должен уметь управлять и уметь подчиняться, чутко реагировать на чужие смыслы и потребности, обладать эмпатией. В условиях сегодняшнего дня необходимо прививать молодежным объединениям чувство гражданской ответственности, воспитывать потребность помогать другим, распространять среди молодежи интерес к добровольческой деятельности. Вовлечение молодых людей в общественную и общественно-политическую деятельность оказывает большое влияние на развитие лидерских способностей. В первую

очередь это имеет огромное и позитивное влияние на познавательное и эмоциональное развитие.

Основным содержанием социально-психологической подготовки молодых лидеров является создание благоприятных условий для позитивного личностного самоопределения, формирования положительного образа «Я» и позиции конструктивного социального оптимизма. Становление положительного образа «Я» включает в себя постепенное принятие своей индивидуальности и положительную оценку своего личностного потенциала.

Для формирования лидерских качеств личности необходимо создавать особую развивающую социальную среду, т. е. таковой социум, который отличается от обычной среды более высокими по содержанию и интенсивности характеристиками совместной деятельности и общения, эмоционально и интеллектуально насыщенной атмосферой сотрудничества и созидания. В таком окружении формируются межличностные и межгрупповые механизмы успешного саморазвития личности.

Необходимо отметить, что интерес к общественной деятельности в студенческой среде возрастает. Молодые люди стремятся реализовать свои таланты и способности. Это и волонтерская работа, и экологическое движение, вожатская деятельность, строительные отряды и многое другое. При этом одна из важнейших задач учебных заведений — предоставить студентам возможность самореализации. Вовлечение во внеучебную, творческую, профсоюзную деятельность влияет на внутренний мир человека, учит важности и ценности служения обществу, гражданской ответственности и этике.

Лидеры в любой сфере человеческой жизни интересны тем, что именно в них проявляется воля к жизни, ощущается внутренняя сила, заставляющая их достигать свои жизненные цели как можно более эффективно. Фактически лидер — это воплощение жизненной силы, стремящейся к идеалу. В свою очередь, стремление к совершенству заставляет ак-

тивных людей испытывать неудержимое желание достичь высшей материальной и духовной ценности в самих себе и окружающем мире.

Сегодня существуют различные тренинги, коучи — мероприятия и люди, способные разработать целенаправленную систему организации процесса развития и активизации лидерского потенциала. Главные задачи такой работы: научить молодого человека проявлять, развивать базовые лидерские качества и грамотно применять свой личностный потенциал; совершенствовать умения и навыки владения харизматическим влиянием, принципами гибкости, основными технологиями управления.

Современному молодежному лидеру требуется мастерство для формирования и прояснения собственных мечтаний и идей. Лидерство напрямую связано с возможностями развития уникальных способностей и получения доступа к глубинным состояниям творчества, высокой адаптивности к ситуации.

Лидер, сообщая информацию, должен не просто говорить: своими словами он должен возбуждать в людях энтузиазм, быть убедительным, обладать отличными ораторскими способностями, высвобождать энергию, скрытую в окружающих. Для осуществления всех этих функций необходимы знания, умения и навыки эффективного лидерства, одним из элементов которого могут быть социальные коммуникации.

Таким образом, мы рассматриваем лидерство как форму эффективной коммуникации между субъектом управления и его объектом. Продуктивному лидеру (и собственно молодежному лидеру) свойственны такие качества, как высокий уровень развития эмоционального интеллекта, активная жизненная позиция, способность убеждать, талант установления позитивных отношений в социально-психологической группе и крупном коллективе, способность влиять на поведение объектов управления. Такой человек умеет успешно использовать все типы социального общения, все коммуникативные

каналы: словесные, книжные, мультимедийные и другие. Для формирования лидера обозначенного типа необходимо, чтобы социальный субъект действительно был «коммуникативной личностью». Теории коммуникативной личности посвящены исследования социологов, психологов, лингвистов.

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

Лидерство можно представить как сферу взаимодействия. Лидерство не столько личностный, сколько межличностный феномен. Важная задача лидера состоит в построении прочных деловых отношений с другими людьми. Лидерство часто основано именно на неформальном влиянии на последователей, этот ресурс имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). Бессмысленно говорить просто об эффективном или неэффективном лидере, надо также говорить о лидере, который может быть эффективным в одной ситуации и неэффективным в другой.

Наиболее продуктивный путь освоения лидерства происходит через деятельность и практику взаимодействия индивидов друг с другом. Но для этого межличностные взаимоотношения должны быть достаточно развиты, организационное окружение — быть открытым и допускать возможность для личности социально расти и развивать в себе лидерский потенциал.

Инициатива лидерства требует дальнейшего осмысления и развития. Названная проблема представляет собой значительный интерес для мирового сообщества. Лидерство будет становиться все более желаемой социальной и личностной ценностью, постепенно будет расти количество разнообразных лидерских школ, программ развития личностного потен-



циала. Оно будет развиваться, усложняться и дифференцироваться. Развитие лидерского потенциала молодежи и весь комплекс принимаемых мер по формированию эффективного лидерства в России будет способствовать качественному обновлению страны.

Статус лидера — это признание, которое надо заслужить. Это тяжелый и кропотливый труд, который под силу не каждому. Настоящий лидер — это созидатель, человек, действующий на благо своих последователей, руководствующийся нравственно здоровыми ценностями. Молодежные общественные, социальные, профсоюзные, спортивные, научные и иные организации сегодня активно содействуют данному процессу, «взрачивают» лидеров, открывая дорогу к серьезным личностным и карьерным перспективам. Вот лишь некоторые примеры в молодежной политике РФ: общественно-политические, социальные активисты Сергей Поспелов, Александр Бугаев, Наталья Кувшинова (г. Москва), Рената Абдулина (г. Санкт-Петербург), Владимир Гребенкин (г. Курск), Алексей Коробейников, Евгений Сильчук, Дмитрий Нисковских (г. Екатеринбург), Татьяна Завгородняя (г. Челябинск), Евгений Сорогин (г. Курган) и многие другие — молодежные лидеры разных сфер, сумевшие выстроить вокруг себя команду, оставившие заметный след в молодежной политике, позволивший применить наработанный опыт в дальнейшем профессиональном росте и развитии.

## **4.2. Лидерство в молодежной неформальной группе**

### **Психологическая характеристика неформальных лидеров в молодежной среде**

Лидер в группе — это человек, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в услови-

ях определенной специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию коллективной деятельности для достижения общей цели.

Представителям высших и иногда средних звеньев молодежной организации обычно присуща высшая авторитетность, основанная на личном опыте, материальных средствах и личных качествах. К числу основных качеств, присущих современному лидеру молодежной неформальной группы, как правило, относятся: волевые качества, которые помогают проявлять настойчивость в достижении цели, подавлять волю других, подчинять их своему влиянию; преобладающие по сравнению с другими участниками молодежной группы умственные способности; физическая сила; умение держать слово; предприимчивость, которая помогает сходитьсь с людьми, легко контактировать с ними, завоевывать доверие, видеть их недостатки и достоинства и использовать их в своих целях; коммуникабельность; решительность в действиях и целеустремленность; знание внешних и внутренних условий функционирования молодежной среды; быстрота ориентирования и принятия решений в сложных ситуациях.

Лидер неформальной молодежной группы, как правило, умен, обладает организаторскими способностями, психологической властью над подчиненными, регулирует социальные роли. Таким образом, можно сделать вывод, что современные лидеры в молодежной среде обладают многими необходимыми личностными качествами, которые они используют при осуществлении своих функций. Обладание такими индивидуальными характеристиками обуславливает их выдвижение в лидеры.

### **Причины выдвижения молодежного лидера**

Выдвижение лидера в молодежной группе (в спорте, в науке, на предприятии и т.д.) происходит стихийно, по мере ее развития и функционирования. В итоге лидерство стано-

вится образом жизни такого человека, его идеи адаптируются в коллективе. При этом действуют два фактора — объективный и субъективный.

*Объективный фактор:* в лидеры молодежной группы выдвигается тот ее член, который наиболее полезен общей деятельности, наилучшим образом проявляет себя в повседневной жизни неформального коллектива.

*Субъективный фактор:* человек, выдвигающийся в лидеры, обладает такими личностными качествами, которые необходимы для осуществления функций лидера в группе. Это обычно люди наиболее активные, энергичные, волевые, решительные, обладающие неплохим интеллектом, умеющие подчинить себе других.

Выдвижение лидера происходит постепенно по мере развития молодежной неформальной группы. В молодежных группах низкого психологического развития (случайных и компаниях) процесс выдвижения лидера только начинается и не всегда успевает завершиться. Лидер может появиться только в определенных ситуациях, но на этом этапе члены группы еще не осознают его как лидера, да и в иных ситуациях его функции может выполнить и еще кто-либо, а не будущий лидер.

В молодежных группах высокого психологического развития феномен лидерства представлен в его классическом виде. В этих группах лидер проходит путь от лица, обладающего склонностью к лидерству и проявляющего эти склонности от случая к случаю, к подлинному руководителю, организатору молодежной группы, без участия которого не решается ни один важный вопрос.

Лидер в группе выполняет важные социально-психологические функции, без которых невозможно нормальное функционирование группы. Именно во многом благодаря ему группа становится сплоченной, ее состав стабилизируется, отношения формализуются. В итоге создается сообще-

ство высокого психологического развития — неформальная молодежная группа.

Лидеры молодежных групп обладают психологической властью над подчиненными, однако настоящий лидер не стремится к подчинению себе других, ему подчиняются с удовольствием, часто он является образцом для подражания. Само возникновение и существование неформальной молодежной группы базируется на власти лидера, силе, способностях, компетентности. Источники власти лидера — средства, с помощью которых применяющий ее субъект сможет обеспечить удовлетворение соответствующих мотивов другого, задержать это удовлетворение или предотвратить его.

### **Функции и источники власти лидера молодежной неформальной группы**

Нормальное функционирование молодежной неформальной группы и сохранение лидерства в ней обусловлено выполнением лидером ряда важных, необходимых группе социально-психологических функций, часто являющихся его опорой, источниками власти.

В литературе выделяется пять основных функций лидера молодежной неформальной группы.

*Организаторская функция (власть эталона)* лидера заключается в том, что он создает, организует деятельность всей группы и руководит ею. Основана на идентификации члена группы с лидером и желании быть похожим на лидера.

*Информационная функция (информационная власть)* тесно взаимосвязана с организационной. Без информации существование неформальной группы является довольно проблематичным. Лидер организует поступление необходимой информации, значимой для оценки ситуации и коррекции поведения, анализирует ее и в нужных случаях передает другим членам группы. Лидер получает как информацию извне, так и сведения о внутренней жизни самой группы

(настроения, отношения между членами группы т.д.). Информационная функция всегда позволяет лидеру владеть обстановкой и контролировать действия группы. В организованных молодежных группах этот вид власти выражается в дозированном распределении информации между членами группы, в то время как полной информацией обладает только сам лидер.

*Стратегическая функция (власть знатока)* выражается в том, что группа живет идеями и мыслями лидера, осуществляет его планы. Лидер лучше других видит задачи и возможности группы, является ее мозговым центром, прогнозирует вероятные трудности, обладает необходимой информацией о выгодных направлениях деятельности и возможных рисках. Вся сила зависит от величины приписываемых лидеру со стороны членов группы особых знаний, интуиции или навыков, относящихся к сфере функционирования. Поэтому, как показывают исследования, интеллектуальный уровень лидеров неформальных молодежных групп довольно высок, а стремление лидеров к привлечению специалистов из различных областей также объясняется существованием такого источника власти.

*Нормативно-ценностная функция (нормативная власть):* здесь речь идет о нормах, согласно которым лидер имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Он определяет допустимые границы и нормы в неформальной группе, устанавливает запреты, за нарушение которых применяет соответствующие санкции. Личность лидера, его убеждения и поступки — пример для других членов группы, идеал, к которому многие из них стремятся. Лидер активно участвует в формировании единства взглядов и позиций у членов неформальной группы, что обеспечивает группе единство действий и поступков в ситуациях не планируемых, внезапных, связанных с риском и опасностью.

*Дисциплинарная функция (власть принуждения или наказания)* взаимосвязана с нормативно-ценностной. Члены молодежной неформальной группы, нарушающие принятые правила поведения, часто подлежат наказанию. Лидер сам определяет вид наказания (моральное, материальное, физическое), способ его осуществления, исполнителя. На нем также лежит обязанность разрешать различные конфликты, которые возникают внутри неформальной группы. Лидер обычно берет на себя определение «правых» и «виноватых» в конфликте и применяет к виновным соответствующие санкции.

Подводя итоги, можно сделать краткий вывод по данному подразделу: власть и функции лидера в неформальной молодежной группе — явление многоаспектное, и в зависимости от структуры группы, уровня ее развития, сложившихся межличностных отношений источники власти и выполняемые функции могут варьироваться и смешиваться постольку, поскольку это необходимо для осуществления целей и задач группы. Но зачастую в молодежных неформальных группах высшего уровня лидером используются все источники в их совокупности для осуществления всеобъемлющего и эффективного руководства. При этом современный лидер молодежной неформальной группы при организации руководства деятельностью неформальной группы выполняет ряд важных, необходимых группе функций. Эти функции не могут быть рассмотрены отдельно друг от друга, они взаимообусловлены и переплетены. Выполняя эти, а также другие функции, лидер группы обеспечивает дальнейшее ее развитие и одновременно повышает свой авторитет в глазах других.

### **Взаимоотношения лидера с другими членами молодежной неформальной группы**

В процессе функционирования молодежной неформальной группы внутри нее происходит формирование психоло-

гической и функциональной структуры. Чем выше уровень развития группы, тем более отчетливо выступает ее внутренняя психологическая структура. Закономерностью развития неформальной молодежной группы является тенденция к постепенной взаимосвязи эмоциональных отношений между участниками группы с чисто деловыми, функциональными, основанными на совместной деятельности.

При психологическом анализе неформальной группы очень важно уяснить способы передачи информации, коммуникации между ее членами:

- 1) *полная структура*: при таком виде коммуникативных связей каждый член группы может установить связь с каждым;
- 2) *круговая структура*: движение информации либо в одном, либо в двух направлениях по кругу;
- 3) *комбинированная структура*: для передачи информации членам группы лидер пользуется двумя или более видами связи;
- 4) *сложная структура*: лидер руководит двумя или более подгруппами, которые, в свою очередь, имеют коммуникативную структуру.

Лидер зачастую имеет связь только с руководителями основных направлений. Эти руководители, в свою очередь, устанавливают ту или иную коммуникативную структуру, как правило, через посредников, которые связываются напрямую с исполнителями.

О межличностных отношениях в неформальной группе ярче всего говорит наличие конфликтных ситуаций между ее членами. Основная причина конфликтных ситуаций, возникающих в группе — психологические мотивы.

Возникающие противоречия приводят к конфликтам в неформальной группе, когда затрагивают прежде всего интересы членов группы, их престиж, достоинство личности.

Конфликты можно разделить на три группы:

- 1) внутриличностные, возникающие, когда в процессе участия в молодежной неформальной группе у человека формируются определенные нормы и ценности, в том числе принятые традиции, законы и нормы неформальной группы;
- 2) межличностные, к которым приводит в основном разделение функций в группе;
- 3) межгрупповые, происходящие из-за раздела территории, сфер влияния.

Остановимся подробнее на межличностных конфликтах. Как только лидер становится менее полезен для группы, неизбежна его смена. Это лежит в основе конфликтов между организатором и членами молодежной неформальной группы. Конфликты такого рода могут возникать по многим причинам: 1) недостатки в организации деятельности группы, ее неэффективность; рядовые члены могут тяготиться своей постоянной зависимостью от лидера, не считающегося с их мнением при решении важных для деятельности группы вопросов; 2) недовольство рядовых членов группы лидером; 3) отсутствие надлежащей дисциплины у членов неформальной группы; 4) оскорбительное отношение лидера к другим членам группы. Зачастую лидер и приближенные к нему лица унижают, оскорбляют рядовых членов. Если неформальная группа потерпела какую-либо неудачу, то усиливаются тенденции к возникновению межличностных конфликтов и разединению группы.

Также выделяются конфликты между лидером и оппозиционером, т. е. лицом из числа приближенных к лидеру, которые возникают из-за того, что оппозиционер (альтернативный лидер) тайно имеет намерение захватить власть. Как правило, такой конфликт протекает скрытно и очень часто приводит к расколу группы.



### 4.3. Лидерство и аутсайдерство в молодежной среде

В ходе дискуссий о положении и роли молодежи в современном обществе сформировались две полярные точки зрения, которые условно можно определить как оптимистическую и пессимистическую. Сторонники первой относят молодежь к лидирующей общественной группе, вторые же признают молодежь одной из наименее защищенных групп населения. При этом современные молодые люди действительно существенно различаются по своему статусу, роли в обществе, образовательному и культурному уровню, мировоззрению, вкусам, мнениям.

Сегодня в активную взрослую жизнь вступают люди, характеризующиеся иным, нежели старшие поколения, видением жизни, отношением к окружающим, к обществу в целом. Часто особый скепсис, *алармизм* в оценке настоящего и будущего современной молодежи типичен для поколения родителей, что не может не влиять на молодых людей, но лишь отчасти.

Для современной молодежи характерно широкое разнообразие «духовных миров», специфика которых определяется сложными комбинациями внешних и внутренних факторов: профессиональных, демографических, этнических, социокультурных и политических. Данное разнообразие не позволяет однозначно оценить статус российской (как пример) молодежи, однако, безусловно, она потенциально и субъективно настроена на лидерство. Для развития лидерских навыков у молодых людей имеется немало предпосылок, главными среди них можно назвать открытость новому, вовлеченность в процессы, способность к нетрадиционным, инновационным решениям, способность к широкому диалогу — это базовые критерии лидерства.

Однако в молодежной среде проявляется и противоположная тенденция — тенденция к *социальному аутсайдерству*.

«Мир социальных аутсайдеров» — это особый молодежный мир, который также требует детального анализа. Фактически социальное аутсайдерство имеет два измерения: *социально-экономическое* и *духовное*. Такое явление связано в первую очередь с не вполне благоприятными жизненными условиями молодых людей: бедность, недоступность качественного образования, безработица, невозможность устроиться на работу по специальности, отсутствие жилья, маргинальность молодежи. Значительная часть молодых людей во многом неспособна сформулировать более-менее адекватную оценку собственной жизненной ситуации. Несмотря на определенное улучшение ситуации, остается достаточное количество проблем, требующих комплексного решения всеми заинтересованными сторонами.

Социологические исследования подтверждают факт социально-экономического аутсайдерства молодежи по ряду позиций: неудовлетворенность доходами, размером собственности, гарантиями занятости, возможностью участия в управлении обществом и т. д. Часто следствием бедности и отсутствия перспектив социально-профессиональной карьеры молодежи является «уход в себя», нередко сопровождающийся практиками личностного саморазрушения, движением к *эскапизму* (от англ. escape — убежать, спастись). Такие люди стараются избегать неприятного, скучного в жизни, погружены в размышления, виртуальную реальность, чтение, просмотр фильмов о чем-то более интересном, уклоняются от обыденной реальности, бегут от действительности. Помимо обычной, в целом безобидной для общества отчужденности такого человека, подобные явления нередко могут сопровождаться наркотизацией, алкоголизацией, социальным инфантилизмом, абсентеизмом, незавершенной социализацией.

К сожалению, в ряде случаев результатом социальной исключенности становится общественная апатия или агрес-

сия, которая направлена на социальные институты и группы, являющиеся реальными или мнимыми виновниками социального аутсайдерства. Как правило, агрессия аутсайдера направлена на тех, кто в социальном отношении маркирован иначе.

В плане духовного развития такие люди, как правило, проявляют специфические ценностно-целевые установки, мотивации и нормы, которые в реальности и в перспективе не способны обеспечить легитимный жизненный успех личности, их невозможно рассматривать как прочную основу для личностного саморазвития. При этом вполне естественная динамичность молодежного сознания нередко делает возможным перенимание любых взглядов и ценностей, что нередко является не подтверждением уважения к ним, а следствием безразличия, неумения и нежелания делать нравственный выбор. Встречается в данном случае и подверженность молодежи симулякрам, искусственным конструкциям, нередко лишенным объективных оснований. Тем не менее факт аутсайдерства молодых людей не следует преувеличивать, это довольно небольшая прослойка, и на сегодняшний день предпринимаются значительные шаги по исправлению негативной тенденции как со стороны государства, так и со стороны общества.

Выработка адекватной, здоровой самооценки молодых людей на сегодняшний день — одна из перспективных задач молодежных лидеров. Часто молодежь абсолютно убеждена в собственной состоятельности, представления об успехе не коррелируют с достигнутым статусом, однако сознание проникнуто надеждой на неизбежное улучшение статуса в будущем. У большей части молодых людей отсутствует даже тень сомнения в том, что они достигнут жизненного успеха, даже если сами не обладают необходимыми для этого ресурсами, недооценивают риски и угрозы. Главными факторами, способными привести к успеху, отмечаются преимущественно

но личностные качества — целеустремленность, работоспособность, активность, наличие социальных связей и лишь затем — хорошее образование.

Возрастающая «атомизация» молодежного сознания, замкнутость молодых людей на самих себе, снижение значимости коллективистских ценностей приводит к тому, что молодежь все меньше рассчитывает на поддержку извне, не идеализирует государство и общество, ставит во главу угла именно индивидуальные траектории, реализуемые, к сожалению, не всегда законным способом. Нередко присущая молодежи нерефлексивность мышления препятствует осознанию несамодостаточности как серьезного препятствия на пути реализации жизненных планов. При этом возможные барьеры на пути к успеху молодые люди часто связывают с внешними, не зависящими от них обстоятельствами. Тенденции, характеризующие не критичное или недостаточно реалистичное восприятие внутренних и внешних факторов жизни, определенная идеализация проходят редко в виде чистого романтизма, а скорее, являются следствием эпохи постмодерна и безграничных возможностей выбора, которые часто вызывают сумятицу в сознании и действиях молодежи, нередко становясь причинами возрастания конфликтности и агрессии.

Социальные приоритеты молодежи сегодня имеют ряд очевидных акцентов: построение карьеры (причем не только в вертикальной, но и в горизонтальной плоскости), создание семьи, личностное духовное и профессиональное развитие, рациональный подход к действительности. Можно с уверенностью сказать, что данные установки будут актуальны еще длительное время, а с развитием технологий и коммуникаций они приобретают все новые формы и смыслы.

Современный молодой человек все чаще становится тем индивидом, в сознании которого одновременно существуют противоположные по своей направленности установки, ори-

ентации и идеи: стремление к развитию и дискредитация общественно значимых идей, поддержание связи поколений и алогичность социального мышления и т. д. И задача молодежных лидеров здесь — внести ясность и определенную упорядоченность в межличностные отношения группы, обеспечить условия для раскрытия личностного потенциала, мотивировать молодежь занять активную позицию по отношению к окружающей реальности.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Разработайте программу и проведите социометрический опрос по выявлению лидеров и аутсайдеров в молодежной среде.
2. Произведите оценку деловых и предпринимательских качеств современной молодежи.
3. Как часто и почему в молодежных коллективах появляется альтернативный лидер?
4. Какие способы поддержки и проблемные точки сегодня существуют в реализации государственной молодежной политики в РФ?

## **Литература по теме**

1. Белов В. В. Лидерство как фактор развития личности старшеклассников / В. В. Белов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. — 2017. — № 2. — С. 104–116.
2. Беляева П. А. Развитие лидерского потенциала студентов как психологическая проблема / П. А. Беляева // Вестник Ставропольского государственного университета. — 2009. — № 6. — С. 126–131.

3. Евтихов О.В. Сущностные характеристики лидерства как социально-психологического феномена / О.В. Евтихов // Психопедагогика в правоохранительных органах. — 2011. — № 1. — С. 21–24.
4. Пономарев А.В., Бердников М.А. Воспитательный потенциал студенческого самоуправления / А.В. Пономарев, М.А. Бердников. — Екатеринбург : УГТУ–УПИ, 2006. — 272 с. — ISBN 978-5-321-01048-8.
5. Попова Н.В. Молодежные лидеры об организации работы с молодежью на промышленных предприятиях / Н.В. Попова // ЦИТИСЭ. — 2018. — № 1 (14). — С. 18–21.
6. Тренды молодежной политики в зеркале социальных наук и технологий : монография / А.В. Пономарев [и др.] ; под общ. ред. А.В. Пономарева, Н.В. Поповой. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 260 с. — ISBN 978-5-7996-2359-3.

---

## Глава 5

# ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

---

Лидерство — это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся «на вершине», заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать.

*Жан Блондель*

Изучив эту главу, вы сможете:

- узнать об основных источниках власти;
- определить роль лидеров в выстраивании коммуникации власти и общества;
- понять, в чем особенности, истоки и природа политического лидерства в молодежной среде;
- оценить эффективность участия молодых лидеров в общественной и политической деятельности, в том числе в Свердловской области.

### 5.1. Роль лидеров в институтах власти

**Л**идерство в современном обществе претерпевает существенные, необратимые изменения. По словам известной исследовательницы Х. Арендт, люди давно перестали верить в то, что ими управляют сверходаренные и освященные на престол люди. Фактически лидерство из привилегии избранных свыше превратилось в привиле-

гию социально избранных. Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства. Власть (физическая, экономическая, административная) имеется в руках любого руководителя, вне зависимости от того, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и быть лидером в организации — не одно и то же.

*Политическое лидерство* — процесс взаимодействия между людьми, в котором наделенные реальной властью авторитетные люди осуществляют легитимное влияние на социум (или его часть), отдающий им часть своих политико-властных полномочий и прав. Это символ общности и образец политического поведения различных групп, способный реализовать их интересы с помощью власти. Лидерство в данном случае — феномен власти, способность одного лица заставлять что-либо делать других. Президент РФ В. В. Путин, выступая на XIX съезде политической партии «Единая Россия» в ноябре 2019 г., в частности, заявил, что «лидер — это тот, кто показывает пример, ведет за собой, спрашивает с себя строже, чем с других». Председатель Правительства РФ, председатель партии «Единая Россия» Д. А. Медведев отметил, что «лидерами стремятся стать, лидерам многое дано, но спрашивают с них еще больше; суть лидерства „Единой России“ — принимать решения, которые нужны стране». В данном случае заявления руководителей правящей партии в России показывают, каким образом власть транслирует установки к действию своим сторонникам.

Особую роль в осуществлении лидерства играет социальное окружение. Чтобы быть выдвинутым, получить поддержку, а позднее — чтобы удержаться у власти, политический лидер должен предстать в определенном амплуа, создать себе соответствующую репутацию и общественное мнение. Он вынужден для нахождения во власти показывать изби-



рателям, что они по-прежнему для него значимы, а их мнение — превыше тех привилегий, которые ему дает принадлежность к властной элите.

Первые способы осознания проблемы политического лидерства относятся к античным временам. Геродот, Плутарх, Тит Ливий заметили, что там, где складывается какая-либо общность, обязательно находятся и свои лидеры — сильнейшие. Н. Макиавелли, Т. Карлейль, Р. Эмерсон вкладывали в это понятие разный смысл, но были солидарны в том, что лидерство — своеобразная социально-историческая потребность человека в организации своей деятельности. В современной политологии нет единого толкования политического лидерства. В различных подходах оно объясняется по-своему: как влияние, авторитет, власть и контроль над другими; своеобразное предприятие, что осуществляется на политическом рынке; символ общности и образец политического поведения группы, способный реализовать ее интересы, с помощью власти.

## 5.2. Функции политического лидерства

Что касается конкретной, содержательной характеристики функций политического лидера, во многом пришедших из исторического опыта, то к ним можно отнести следующие.

1. Определение и формулирование интересов социальных групп, целей социальной и политической деятельности, выявление способов и методов реализации интересов и достижения целей (*программная функция*).
2. Интеграция общества, объединение масс (*интегративная функция*). Лидер призван воплощать в себе и представлять во взаимоотношениях с другими государствами национальное единство, объединять граж-

- дан вокруг общих целей и ценностей, подавать пример служения народу, отечеству.
3. Поиск и принятие оптимальных политических решений (*управленческая функция*). И хотя лидеры не застрахованы от ошибок, часто действуют не лучшим образом, все же именно способностью найти наиболее приемлемые пути решения общественных задач обычно оправдывается их пребывание в руководстве.
  4. Социальный арбитраж и патронаж, защита граждан от беззакония, самоуправства бюрократии, различного рода нижестоящих руководителей, поддержание порядка и законности с помощью контроля, поощрения и наказания (*защитная функция*). Хотя социальный патронаж на деле реализуется далеко не всегда, вера в «хорошего царя», «отца народов», «народного президента» и т. п. до сих пор широко распространена не только в массовом сознании народов с преимущественно патриархальной политической культурой, но и в странах с вековыми демократическими традициями.
  5. Коммуникация власти и масс, упрочение каналов политической и особенно эмоциональной связи, предотвращение тем самым отчуждения граждан от власти (*коммуникативная функция*). В условиях сложной, многоступенчатой иерархии государственных органов и их бюрократизации личностное восприятие власти особенно значимо для преодоления недоверия к ней, формирования у населения гражданского сознания, патриотизма. С помощью телевидения и других СМИ, в ходе встреч с избирателями и других мероприятий политические лидеры имеют достаточно широкие возможности непосредственного общения с народом.
  6. Инициирование обновления, генерирование оптимизма и социальной энергии, мобилизация масс на реализацию политических целей (*мобилизационная*

*функция*). Строго говоря, в этой группе объединены несколько близких по своей направленности функций. Лидер призван охранять народные традиции, обеспечивать прогресс общества, вселять в массы веру в социальные идеалы и ценности. В большей мере выполнение этих функций присуще харизматическим лидерам, однако не только им. Так, например, достаточно успешно справился с задачей преодоления «вьетнамского синдрома», национального пессимизма и апатии, распространившихся в США после достаточно неудачной Войны во Вьетнаме, американский президент США в 1981–1989 гг. Р. Рейган.

7. Легитимация строя. *Функция легитимации* присуща главным образом лидерам в тоталитарных и авторитарных государствах. Когда политический режим не может найти своего оправдания в исторических традициях, национализме и демократических процедурах, он вынужден искать его в особых качествах харизматических лидеров, которые наделяются необыкновенными, пророческими способностями и в большей или меньшей мере обожествляются. Так было, к примеру, и в России, когда советская власть, безжалостно разрушая многовековые традиции, узаконивала свои действия гипертрофированным авторитетом К. Маркса, В. И. Ленина и И. В. Сталина, наделяя их особенными чертами и усиленно насаждая культ их личностей.

### 5.3. Теории политического лидерства

Процессы формирования и развития политического лидерства находят отражение в следующих теориях.

1. *Теория личностных черт* (нравственная зрелость, способность влиять на окружающих, целостность харак-

тера, социальная смелость и предприимчивость, проницательность, независимость от сильных вредных влечений, сила воли, отсутствие излишних переживаний либо интеллект, приспособляемость, способность влиять на людей, экстравертность, восприимчивость и умение понимать других).

2. *Ситуативная теория*: в экстремальных условиях функционирования общества политическому лидеру национального масштаба понадобятся такие качества и навыки:

- умение формулировать новые творческие цели, программы и идеологии в условиях, когда утеряны старые ориентиры;
- способность персонифицировать фундаментальные ценности для конкретного исторического периода;
- способность связывать базисные актуальные интересы с историей страны, традициями современного и предшествующих поколений;
- готовность выходить за рамки бюрократических процедур при принятии решений в экстремальной ситуации;
- искусство создавать принципиально новую модель поведения и мышления, которая будет распространяться во всем обществе;
- умение внушить последователям веру и оптимизм, помочь им преодолеть неуверенность.

3. *Теория конституентов* (решающая роль последователей лидера, «короля играет свита»).

4. *Психологические теории лидерства* (три основных направления: психоаналитическое, мотивационное и прикладное).

Вышеперечисленные теории были подробно рассмотрены в разделе 1.3.

## 5.4. Типологии политического лидерства

В основу типологии М. Вебера положены типы общественного управления — традиционное, рационально-легальное, харизматическое (см. раздел 1.4). М. Херманн подразделяет лидеров по имиджу: «знаменосцы» стремятся к воплощению «великой мечты», изменению политической системы; «служители» стремятся выступить в роли выразителя интересов своих приверженцев; «торговцы» отличаются способностью убеждать людей, «продавать» им свои идеи; «пожарные» откликаются на порожденные ситуацией экстремальные события и проблемы, насущные требования момента (см. раздел 2.2). С. Джибб формулирует три типа лидеров на основе эмоционального отношения к лидеру его последователей: по отношению к патриархам члены общества испытывают одновременно чувство любви и страха; в отношении к тиранам доминирует чувство страха; к идеальным лидерам испытывает симпатии большинство социальных групп. В реальной политической практике большинство лидеров используют все перечисленные образы лидерства в различном порядке и сочетаниях. Ж. Блондель выделяет типы политических лидеров по масштабу сферы деятельности и инициированных изменений (табл. 2).

Таблица 2

Типы политического лидерства по Ж. Блонделю

По масштабу сферы деятельности	По масштабу изменений		
	Сохранение существующего положения	Умеренные изменения	Широкомасштабные изменения
Широкая сфера деятельности	Спасатели (У. Черчилль, Ш. де Голль)	Патерналисты и популисты (О. Бисмарк, И. Сталин)	Идеологи (Мао Цзэдун, А. Гитлер)

Окончание табл. 2

По масштабу сферы деятельности	По масштабу изменений		
	Сохранение существующего положения	Умеренные изменения	Широкомасштабные изменения
Умеренная сфера деятельности (аспект системы)	Успокоители (Д. Эйзенхауэр)	Пересмотрщики (Р. Рейган, М. Тэтчер)	Реформаторы (Ф. Рузвельт)
Узкая сфера деятельности	Менеджеры (министры, которые занимаются повседневными вопросами)	Улучшатели (министры, которые модифицируют какой-то аспект политики)	Новаторы (организуют начало новой политике, например земельной)

Виды лидеров согласно прочим классификациям: правящий и оппозиционный; революционеры, консерваторы и реформаторы; формальные и неформальные; кризисные и рутинные; большие и малые; пролетарские, буржуазные, мелкобуржуазные; общенациональные и региональные; диктаторские и демократические.

## 5.5. Политическое лидерство в молодежной среде

Проблема политического лидерства в молодежной среде заключается в том, чтобы найти такое объединяющее начало, вокруг которого можно было бы сплотить представителей разных социальных молодежных групп и слоев, признающих значимость идей и программных целей, провозглашаемых конкретным лидером.

Выдвигая на каждой ступени исторического развития определенные требования к подрастающему поколению, общество создает условия для интеграции молодежи в сферу управления. Это осуществляется в том числе через молодежную среду, что выдвигает потребность в системном

изучении изменений, происходящих в данной сфере и в научном анализе процессов регулирования политики государства по отношению к молодежи. Во многих странах, в том числе и в России, очевидна необходимость укрепления потенциала молодого поколения как важнейшего фактора развития государства и общества.

С учетом изменения роли политических партий в обществе назрела настоятельная необходимость перестройки в партийном руководстве, что невозможно без выдвижения молодежи на роль лидеров, без поддержки кандидатов в депутаты из числа молодых людей, без совершенствования государственной молодежной политики.

Переход к новым реалиям в развитии России, связанный с политико-административной реформой и проведением в жизнь президентских социальных программ и проектов (в том числе Всероссийского конкурса «Лидеры России» (с 2017 г.), направленного на выявление наиболее перспективных и талантливых управленцев), вызывает необходимость в более активном вовлечении молодежи в процесс принятия политических решений на всех уровнях, восстановления доверия молодых людей к власти. В связи с этим нуждаются в разработке новые формы молодежного самоуправления, а также необходим всесторонний анализ роли политического лидерства в молодежной партийной среде.

Современные исследования молодежной среды позволяют выявить тренды, характерные для российской студенческой молодежи сегодня, а также проанализировать поведенческие и мотивационные проблемы (проблемы выбора) участия молодежи в политике и общественно-полезной деятельности.

Политическая активность, в том числе молодых людей, сегодня активно перемещается в Интернет. В условиях пассивности, отказа от участия в политической деятельности и общей отстраненности от политики некоторые исследователи считают, что Интернет должен вернуть интерес к по-

литике. Глобальная сеть воспринимается как, по сути, единственный канал коммуникации с молодежью. Традиционные СМИ не могут обеспечить осуществление такой коммуникации, так как, помимо прочих преимуществ, Интернет позволяет вести диалог один на один. Кроме того, коммуникация с использованием информационно-коммуникационных технологий кардинально изменила доступ людей к информации.

Мы вынуждены отметить, что в последнее время в среде российской молодежи (прежде всего школьной и студенческой) отмечается повышенный интерес к протестам и новым формам политической активности (возможность голосования в сети Интернет при проведении выборов), к тому же для молодежи привлекательным кажется политический популизм. В целом популизм хоть и является определенным социальным вызовом, зачастую подрывает доверие народа к институтам власти, служит орудием для сведения политических счетов, обуславливает снижение гражданской активности, отчуждение людей от власти, экономические и политические потрясения, социальный беспорядок. Отчуждение также вызвано ощущением отсутствия возможности влиять на политику, недоверием молодежи к чиновникам и депутатам в муниципалитетах и регионах, отвращением к постановочным политическим акциям. Кроме того, свою роль здесь играют негативные примеры манипулирования молодежью «старшими» когортами в политических целях. Практики политической мобилизации молодежи с целью получения краткосрочных эффектов имеют следствием фрустрацию, оторванность, рост недоверия к политическим институтам, зарождение и развитие социального протеста, получение лишь примитивных навыков политического действия. Часто молодежь становится и заложником тех ситуаций, когда вместо осознания реальных причин существующих социальных проблем и поисков решений происходит их замещение идеологическими фикциями и иными симулякрами, мно-



гогранная социальная реальность представляется в весьма упрощенных схемах.

Социологические и статистические исследования, в частности ежегодные доклады «Положение молодежи Свердловской области», показали, что политика не является приоритетной сферой интересов и потребностей молодежи<sup>1</sup>. Практика реализации государственной молодежной политики на региональном уровне, интерес студенческой молодежи к политике носит в основном ситуативный характер, молодые люди не безразличны к конкретным политическим событиям в стране, регионе, но политическая заинтересованность проявляется у них избирательно (от случая к случаю). Также отмечается, что молодежь слабо осведомлена о российской политической жизни и в то же время признает ее низкое качество. Зачастую молодые люди не находят «своей» партии в политической линейке российских выборов. Более 90 % молодых людей уверенно заявляют, что нет партии, выражающей их интересы.

Среди различных категорий современной российской молодежи четко просматриваются устойчивые ориентиры на индивидуалистические потребительские ценности, что побуждает власти проводить дополнительную системную работу по актуализации коллективных форм работы с молодежью, предоставлению возможностей самореализации как для индивидуальных, так и коллективных ценностей, уходу от односторонности тенденций.

Одним из показателей общественно-политической активности молодежи является участие в избирательном процессе, причем важно обратить внимание как на участие молодежи в выборах в качестве избирателей, так и в качестве кандидатов. Современные исследования подтверждают негативный тренд, демонстрирующий недостаточную развитость у подавляющего большинства молодежи избирательной культуры, информированности о геополитических, внутривнутриполитиче-

ских, социально-экономических процессах. Одной из причин такой ситуации является отсутствие кандидатов, отвечающих запросам молодежи (количество респондентов, отметивших «Не нахожу приемлемой для себя кандидатуры», увеличилось на 11 % по сравнению с 2012 г. и составляет 30 %). Поэтому количество молодых людей, планирующих быть избранными, участвующими в праймериз, является одним из показателей политической активности молодежи и способно повлиять на ее избирательную активность. Каждый третий респондент не уверен, что личное участие молодого человека может как-то повлиять на принимаемые политические решения, значительное число молодежи демонстрирует нигилистическое отношение к государству, обществу, ко всем внутренним и внешним процессам, при этом в данной тенденции в последнее время наблюдаются существенные коррективы, достаточно стабилен интерес молодых людей к государственной службе в органах власти.

Около 40 % респондентов отметили эффективность организации встреч студентов с депутатами, кандидатами в депутаты. По мнению каждого третьего респондента эффективны такие технологии, как деловые игры для повышения правовой, политической, экономической культуры и знаний избирательного права; конкурсные мероприятия от действующих политических партий, общественных организаций (кейсы, конкурсы научных работ и др.); распространение как можно большей информации о партиях, общественных организациях в СМИ; дебаты между молодежными политическими организациями, молодыми кандидатами; участие в общественно значимых мероприятиях, организация работы молодежи в предвыборных командах кандидатов.

Для студенчества основными источниками получения информации об общественно-политических проектах, мероприятиях являются социальные сети (58 %) и информационные сайты СМИ (61 %). Практически каждое молодежное

общественное объединение имеет свои страницы в соцсети «ВКонтакте», чего нельзя сказать о политических партиях. Исследование показало, что о существовании и деятельности отдельных партий большинство респондентов (90 %) или ничего не знают, или знают крайне мало. Наиболее известны (знают более половины респондентов): Единая Россия (98 %), ЛДПР (96 %), Справедливая Россия (86 %), Яблоко (82 %), КПРФ (78 %), Патриоты России (55 %). Но для 45 % респондентов нет ни одной партии, за которую они готовы были бы проголосовать.

Наименее эффективными способами получения информации о политической жизни страны, по мнению молодежи, являются радио, газеты, мультимедийные экраны, информационные собрания, библиотеки, музеи, выставки. Для получения информации об общественно-политических событиях около 30 % респондентов не пользуются данными технологиями никогда. Таким образом, нынешнее поколение, не участвующее в избирательном процессе, формирует соответствующую культуру и семейные традиции и может способствовать снижению общественно-политической, избирательной активности молодежи следующих поколений.

На установки относительно участия в выборах, общественно-политической активности в целом оказывает влияние такой фактор, как семейные традиции и отношение к политике и выборам в семье. Большинство студентов (55 %) отметили, что родные всегда участвуют в выборах, около 34 % — иногда. Референтной группой для студенчества являются сверстники, с которыми происходит наиболее активное взаимодействие за период студенческой жизни. Друзей респондентов, которые принимали участие в выборах, почти в четыре раза меньше: 15 %, но есть и те, кто иногда участвовал в выборах, — 55 %. Таким образом, необходимо учитывать, что в основном оказывает влияние мнение сверстников, и следует применять коллективные технологии для повышения

общественно-политической, электоральной активности. В целом же молодежь демонстрирует социальную и политическую апатию (не пассивность и не активность), рассматривая общественную деятельность как особый вид трудовой деятельности.

Мы должны отметить, что и на федеральном, и на региональном уровне существуют формы стимулирования общественно-полезной и политической активности молодежи. Отметим основные формы стимулирования в Свердловской области: предоставление субсидий некоммерческим организациям Свердловской области, привлечение молодежи к форумам и кампаниям, поддержка работы молодежных общественно-политических консультативных органов — Молодежного правительства и Молодежного парламента Свердловской области, а также органов молодежного самоуправления на муниципальном уровне (Молодежные администрации, думы, советы). Данные органы молодежного самоуправления являются площадками для ознакомления молодых людей с деятельностью органов государственной власти Свердловской области и позволяют молодежи принять участие в проектной и нормотворческой деятельности, выявить новых лидеров.

Стоит также отметить, что в муниципальных органах молодежного самоуправления члены молодежных администраций и дум часто не допускаются к фактическому принятию решений даже по тем вопросам, которые касаются непосредственно молодых людей, многие молодежные политические объединения существуют лишь на бумаге. Это, на наш взгляд, опасно тем, что молодежь еще на старте взрослой жизни чувствует свою низкую востребованность в политическом пространстве и теряет интерес к политике, в том числе сталкиваясь с симулякрами. Незаинтересованность молодежи в традиционных формах политического участия объясняется отчуждением по отношению к носителям политической власти и центрам принятия решений. Понятие политики ото-

ждествуется скорее с носителями власти (государственными и политическими деятелями, партиями), чем с решением общественно значимых проблем.

Осознание мотива «значимость и важность результата работы на общество» подталкивает молодежь к таким формам политического участия, как политические кампании и кооперация в формальные и неформальные группы для отстаивания своих интересов; частные контакты и участие в голосовании представляется для молодежи (особенно с учетом высокой степени отчуждения) неэффективными и малозначимыми. Однако еще одним явным трендом является ориентация на получение новых полезных навыков, умений, знаний от общественно-полезной и политической деятельности. Также можно отметить еще один ключевой тренд: желание молодежи разнообразить свою жизнь через участие в общественно-полезных и политических событиях. Выделяется специфика более активных ответов молодых людей, когда речь идет о получении известности и признании, значимости должности в общественно-политической деятельности.

Одной из наименее эффективных технологий, согласно ответам респондентов, можно назвать цикл теле- или радиопередач о молодых депутатах, кандидатах в депутаты (т.е. использование традиционных СМИ для популяризации молодых политиков и общественных деятелей). Это подтверждается ранее приведенными данными о том, что радио и телевидение не являются приоритетными источниками информации для молодежи, в то время как основная информация, время для выступления, дебатов, дискуссий предоставляется в период предвыборной кампании как раз на радио и телевидении.

Внедрение новых технологий, цифровизация, формирование глобального информационного пространства предполагают изменение социальных механизмов, с одной стороны, и развитие принципиально новой молодежной среды — с другой. Складывающиеся тенденции предопределяют необходи-

мость адаптации молодежи к быстро меняющимся и развивающимся новым информационным технологиям.

Потенциал социальных сетей («ВКонтакте», Facebook, Instagram, Telegram, Twitter) для формирования политической позиции молодежи чрезвычайно велик. Информация, размещенная в этих сетях, способна сподвигнуть на активные действия не только положительного, но и отрицательного характера.

В целом подобные исследования продолжают дискуссию вокруг низкой политической активности молодежи, ее недостаточной ориентированности на проявление себя в общественно-полезной деятельности. При этом ключевую роль, на наш взгляд, должно играть именно изучение ценностных установок молодежи, а также эффективность применяемых для повышения активности участия молодежи технологий. Выявлены основные тренды, характерные для российской молодежи сегодня: отчуждение по отношению к существующим политическим технологиям, к носителям власти и центрам принятия политических решений; ориентация на общественную полезность своей политической деятельности, а также на получение новых полезных навыков, умений, знаний от политической деятельности; желание разнообразить свою жизнь через участие в политических событиях. И роль молодежного лидера, который направляет процессы и которому верят в данной ситуации, чрезвычайно важна.

## Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные источники власти.
2. Оцените значение исторического опыта в различных сферах проявления лидерства на современных этапах.
3. Как личностные качества политического лидера влияют на развитие политической системы?

4. Назовите основные технологии выявления и развития лидерских качеств молодежи в политической среде. Какова здесь роль специалиста по работе с молодежью, молодежного самоуправления?
5. Проследите динамику и оцените перспективы развития института политического лидерства в молодежной среде Свердловской области.

### Литература по теме

1. Андреев А. С. Политический авторитет и политическое лидерство / А. С. Андреев // Социально-политический журнал. — 1993. — № 1–2. — С. 34–45; 55–60.
2. Ашин Г. К. Критика современных буржуазных концепций лидерства / Г. К. Ашин. — Москва : Мысль, 1978. — 136 с.
3. Барциц М. Э. Политический лидер как субъект политического процесса : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук / М. Э. Барциц. — Казань, 1995.
4. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель. — Москва : Российская академия управления, 1992. — 136 с.
5. Шаблинский И. Г. Политическое лидерство: типология и технология / И. Г. Шаблинский. — Москва : Новый Учебник, 2004. — 126 с. — ISBN 5-8393-0357-7.
6. Шарма Р. Лидер без титула / Р. Шарма. — Москва : София, 2011. — 256 с. — ISBN 978-5-399-00183-8.
7. Шелекасова Н. П. Бессознательные аспекты имиджа политического лидера / Н. П. Шелекасова // Политические исследования. — 2000. — № 4. — С. 130–152.

---

## Глава 6

# СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- узнать об основных стилях лидерства;
- определить, какой стиль ближе вам или к какому у вас есть склонность;
- понять, чем транзакционное лидерство отличается от трансформационного;
- разобраться с гендерными стереотипами.

**У** каждого лидера есть свой подход к планированию будущего, к построению пути, который приблизит к цели, к мотивированию своих последователей и разная реакция на чрезвычайные ситуации. Совокупность характерных для лидера приемов и способов решения задач управления называется *стилем лидерства*.

Молодежный лидер должен понимать свои сильные и слабые стороны, чтобы практиковать тот стиль лидерства, который подходит ему и его команде и позволяет достигать большего — больших позитивных изменений, большего успеха.

Есть много классификаций, которые выделяют разное количество стилей лидерства — от 3 до 12 и более. Но обычно выделяют три основных стиля, которые обозначил еще американский психолог немецкого происхождения Курт Левин в 1939 г.:



- 1) авторитарный;
- 2) демократический (партисипативный);
- 3) попустительский (невмешательство).

## 6.1. Авторитарный, демократический и попустительский стили лидерства

*Авторитарный стиль* подразумевает жесткие способы управления, всякое пресечение чьей-либо инициативы и обсуждения принимаемых решений. Лидер говорит своей группе, что он хочет сделать и как он хочет, чтобы это было сделано. Лидер принимает решение самостоятельно, не осуществляет делегирование полномочий, доминирует над последователями.

Когда подходит авторитарный стиль? Этот стиль оправдан, когда у лидера есть вся информация для решения проблемы, мало времени и когда группа хорошо мотивирована. Некоторые думают, что этот стиль включает в себя крик, использование грубого языка, а также угрозы и злоупотребление властью, но это не авторитарный стиль, это оскорбительный и непрофессиональный стиль руководства.

*Демократический (партисипативный) стиль* заключается в коллегиальности принятия решений, то есть учитывается мнение последователей. Он включает в себя несколько моделей поведения: консультативную, консенсусную и собственно демократическую.

Консультативная модель поведения: лидер перед принятием решения совещается (консультируется) с членами группы, но сохраняет за собой полномочия по принятию окончательных решений.

Консенсусная модель: лидер поощряет групповое обсуждение вопроса, а затем принимает решение, которое отражает общее согласие и будет поддержано членами группы. Все работники, которых коснутся последствия решения, име-

ют возможность внести свой вклад в обсуждение. Решение не считается окончательным до тех пор, пока все заинтересованные стороны не согласятся с этим решением или пока члены группы не согласятся поддержать решение, которое примет группа, даже если они не согласны с ним полностью.

Демократичная модель: лидер наделяет группу окончательной властью. Он действует как сборщик группового мнения и проводит голосование перед принятием решения. Этот стиль хорошо подходит для управления компетентными людьми, которые стремятся взять на себя ответственность. Такие люди хотят участвовать в принятии решений и давать обратную связь руководству.

Когда подходит партисипативный стиль? Он наиболее эффективен, когда есть команда, в которой опытные люди, и лидер может позволить себе потратить время, необходимое для разработки тщательного решения. Когда у лидера есть некоторая информация и члены группы также обладают некоторой информацией.

У партисипативного лидерства есть некоторые ограничения: 1) лидер зависит от знаний своих последователей или сотрудников; если они неопытны, этот стиль не очень эффективен; 2) часто при этой модели большое количество ресурсов тратится на обширную и трудоемкую работу по согласованию; 3) иногда модель доводится до крайности и с членами команды консультируются по тривиальным вещам, с которыми лидер может легко справиться самостоятельно.

*Попустительский стиль* иногда еще называют невмешательством или либеральным стилем. Этот стиль предполагает, что лидеры позволяют команде принимать решения самостоятельно (полное делегирование). Члены команды получают задание для выполнения и свободу действий, чтобы самим определиться, как выполнить его лучше всего. Лидер не вмешивается, если его не просят. Членам команды предоставляется вся свобода, которую они хотят, пока они не на-

рушают правила, установленные в группе или организации. Однако необходимо помнить, что ответственность за принимаемые командой решения по-прежнему остается на лидере.

Когда подходит этот стиль? Он может эффективно работать с хорошо мотивированными и опытными членами команды, они самодостаточны и могут не нуждаться в помощи или эмоциональной поддержке со стороны менеджера. Хорош также при поиске творческого решения.

Проблема же такого стиля заключается в том, что члены группы воспринимают свободного лидера как невовлеченного и безразличного.

Необходимо помнить, что нет ни одного правильного способа руководства или управления, который подходил бы для всех ситуаций. Хороший лидер использует все три стиля и адаптируется в зависимости от конкретных отношений между последователями и ситуацией.

Факторы, влияющие на стиль лидерства:

- уровень квалификации и опыт команды;
- степень вовлеченности в работу (рутинная или новая и творческая);
- организационная среда (стабильная или радикально изменяющаяся, консервативная или авантюрная);
- личные предпочтения и склонности к определенному стилю.

**Тест. Оцените свой стиль руководства.** Этот неформальный инструмент разработан, чтобы помочь вам задуматься о стиле лидерства, к которому вы склонны.

**Инструкция.** Опросник содержит ряд утверждений, рядом с каждым утверждением есть набор оценок, которые показывают, насколько вы согласны с данным утверждением. Обведите подходящее число, используя следующую систему:

- почти всегда истинно — 5;
- часто истинно — 4;

- иногда истинно — 3;
- редко истинно — 2;
- почти никогда не истинно — 1.

Будьте честны в своем выборе, поскольку нет правильных или неправильных ответов — это только для вашей собственной самооценки.

1	Лидер должен всегда сохранять за собой право принятия окончательных решений в своей команде	5	4	3	2	1
2	Лидер всегда должен стараться включить одного или нескольких членов команды в обсуждение того, что делать и как это сделать. Однако он должен сохранить за собой право принимать окончательные решения	5	4	3	2	1
3	Члены группы всегда должны голосовать, когда необходимо принять важное решение	5	4	3	2	1
4	Лидер не должен рассматривать предложения, сделанные членами команды, если у него нет на них времени	5	4	3	2	1
5	Лидер должен просить членов команды внести идеи в построение будущих планов	5	4	3	2	1
6	Важное решение перед принятием должно быть одобрено каждым отдельным лицом или большинством голосов членов команды	5	4	3	2	1
7	Лидер должен говорить своей команде, что нужно сделать и как это сделать	5	4	3	2	1
8	Когда что-то идет не так, и лидеру нужно, чтобы проект или процесс выполнялись по расписанию, он должен созвать собрание, чтобы получить совет команды	5	4	3	2	1
9	Лидер должен отправлять информацию по электронной почте, голосовой почте или в мессенджерах; очень редко созывается собрание. Затем ожидается, что члены команды будут действовать на основе этой информации	5	4	3	2	1
10	Когда кто-то совершает ошибку, лидер должен сказать ему или ей никогда больше этого не делать	5	4	3	2	1
11	Лидер должен спросить у своей команды, что нужно сделать и как это сделать	5	4	3	2	1

12	Лидер должен позволять своей команде определить, что нужно сделать и как это сделать	5	4	3	2	1
13	Новые сотрудники не имеют права принимать какие-либо решения, если их сначала не одобрил лидер	5	4	3	2	1
14	Лидер должен спрашивать у членов команды о том, как они видят свою работу	5	4	3	2	1
15	Если члены команды знают о своей работе больше, чем лидер, то он должен позволять им принимать решения, необходимые для выполнения их работы	5	4	3	2	1
16	Когда что-то идет не так, лидер должен сказать своей команде, что установленные правила (процедуры, стандарты) работают неправильно, и установить новые	5	4	3	2	1
17	Лидер должен позволять своей команде устанавливать приоритеты под его руководством	5	4	3	2	1
18	Лидер должен делегировать задачи для реализации новых процедур, процессов, выработки новых правил	5	4	3	2	1
19	Лидер должен внимательно следить за своей командой, чтобы убедиться, что она работает правильно	5	4	3	2	1
20	Когда есть различия в ролевых ожиданиях, лидер должен работать с ними, чтобы разрешить эти различия	5	4	3	2	1
21	Каждый человек сам определяет свою работу в рамках команды и несет за нее ответственность	5	4	3	2	1
22	Лидеру должна нравиться власть над подчиненными, которую позволяет иметь его руководящая должность	5	4	3	2	1
23	Лидеру должно нравиться использовать свои полномочия, чтобы помочь подчиненным расти	5	4	3	2	1
24	Лидеру должно нравиться делиться своей властью с подчиненными	5	4	3	2	1
25	Члены команды должны стремиться достигать организационных целей, или их следует наказывать	5	4	3	2	1
26	Группа может осуществлять самостоятельное руководство, если ее члены привержены достижению общих целей	5	4	3	2	1

27	Члены команды имеют право определять свои собственные организационные цели	5	4	3	2	1
28	Члены команды в командной работе ищут главным образом безопасность	5	4	3	2	1
29	Команда знает, как использовать творческий потенциал и изобретательность для решения организационных проблем	5	4	3	2	1
30	Команда может действовать так же эффективно, как и лидер	5	4	3	2	1

Внесите полученные баллы в табличную форму:

1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.
10.	11.	12.
13.	14.	15.
16.	17.	18.
19.	20.	21.
22.	23.	24.
25.	26.	27.
28.	29.	30.

Итого \_\_\_\_\_

Итого \_\_\_\_\_

Итого \_\_\_\_\_

Авторитарный

Партисипативный

Попустительский

**Интерпретация.** Самый низкий балл для стиля — 10, а самый максимальный балл — 50.

Самый высокий из трех баллов указывает, к какому стилю руководства вы склонны. Если самый высокий балл составляет 40 или более, это сильный показатель вашего нормального стиля.

Самый низкий из трех баллов является показателем стиля, который вы меньше всего используете. Если самый низкий балл составляет 20 или меньше, это сильный индикатор того, что вы обычно не работаете в этом стиле.

Если два балла близки к одному и тому же значению — значит, у вас сейчас переходный этап (в личной или профессиональной жизни). Если небольшая разница между тремя баллами, это указывает на то, что у вас нет четкого восприятия стиля, в котором вы работаете, или недостаточно лидерского опыта, и вы пытаетесь определить правильный для вас стиль.

## 6.2. Решетка лидерства Блейка — Моутона

*Решетка лидерства* — это еще один из подходов к изучению стилей лидерства, основанный на двух измерениях: заботе о людях и заботе о деле (работе). Лидеры, сосредоточенные на людях, больше заботятся о чувствах и отношениях своих подчиненных, в то время как лидеры, сосредоточенные на работе, постоянно подчеркивают, что выполняют работу, не беспокоясь о своих подчиненных.

Блейк и Моутон выделяли четыре квадрата — четыре типа лидерства.

*Авторитарный лидер* (Authoritarian leader): высокая забота о деле и низкий уровень заботы о людях. Такие лидеры ориентированы на задачи и плохо относятся к членам своей команды, мало или вообще не допускают сотрудничества с ними. Они ожидают, что люди будут делать то, что им говорят, без вопросов или дебатов; когда что-то идет не так, они склонны сосредотачиваться на том, кто виноват, а не концентрироваться на том, что именно не так и как это предотвратить. Авторитарные лидеры нетерпимы к инакомыслию.

*Командный лидер* (Team leader): высокая забота о деле, высокий уровень заботы о людях. Этот тип лидеров стремится создать рабочую атмосферу, в которой все члены команды могут реализовать свой потенциал. Они мотивируют членов

команды на достижение общих целей и работают над укреплением связей между различными членами.



Рис. 1. Решетка лидерства Блейка — Моутона

*Лидер загородного клуба* (Country club leader): низкая забота о деле и высокий уровень заботы о людях. Этот тип лидера использует преимущественно силу вознаграждения для поддержания дисциплины и поощрения команды к достижению своих целей. И наоборот, они почти не способны использовать принуждение и наказание, даже в рамках разумного. Эта неспособность является результатом страха, что использование таких полномочий может поставить под угрозу отношения с другими членами команды.

*Скудное лидерство* (Impoverished leadership): низкая забота о деле и низкий уровень заботы о людях. Такие лидеры используют стиль управления «делегировать и исчезнуть», они не стремятся ни к контролю за выполнением задач, ни к поддержанию отношений, по существу, позволяют своей команде делать все, что она хочет, и предпочитают отделить себя



от командного процесса. По мнению Блейка и Моутона, такой тип управленца не может считаться лидером.

Неопытные руководители в молодежных организациях нередко склонны к тому, чтобы сваливаться в одну из максимум (либо очень большая забота о людях в ущерб делу, либо очень жесткий подход к реализации проектов без учета потребностей членов команды).

Конечно, самый желанный — это квадрат командного лидера, но не стоит полностью сбрасывать со счетов и остальные три. В некоторых ситуациях может потребоваться время от времени применять один из трех других. Например, используя стиль скудного лидерства, можно позволить команде обрести уверенность в себе. Можно быть авторитарным лидером, чтобы привить чувство дисциплины немотивированному члену команды.

Внимательно изучив ситуацию и силы, влияющие на нее, лидер будет знать, на какой оси и в какой точке он должен находиться, чтобы достичь желаемого результата.

### **6.3. Транзакционное и трансформационное лидерство**

*Транзакционное лидерство*, как следует из его названия, рассматривает лидерство как отношения, основанные на транзакциях между лидером и последователями. Основой такого лидерства является ряд сделок: вознаграждение, наказание, взаимность, обмен (экономический, эмоциональный и физический) и т. д.

Транзакционные теоретики утверждают, что люди в целом стремятся к максимизации приятного опыта и уменьшению неудовлетворительного опыта. Когда транзакционный лидер предоставляет работу подчиненным, то они полностью отвечают за нее, вне зависимости от того, имеют ли для этого

достаточное количество ресурсов или возможностей осуществить задуманное. Когда дела идут плохо, то подчиненный считается лично виноватым и наказывается за провал (как и вознаграждается за успех в обратном случае).

Иногда данное лидерство сводится к следующей упрощенной схеме: «Я возглавляю эту организацию, плачу вам и говорю вам, что вам нужно делать. Вы в ответ делаете то, что я вам говорю, эффективно и хорошо, и организация будет процветать». Часто лидеры в молодежных организациях практикуют именно транзакционное лидерство.

*Трансформационное лидерство* смотрит на отношения между лидером и последователями по-другому: главная задача не заставить, а вдохновить последователей превзойти свои собственные интересы ради блага организации. Чаще всего такие лидеры встраивают ценности, надежды и потребности последователей в стратегию развития организации, формируя на их основе ценности организации, а затем поощряют людей следовать этой стратегии и этим ценностям.

### **Элементы трансформационного лидерства**

1. Создание видения. Трансформационный лидер понимает лидерство как помощь людям в создании общего видения. Он извлекает это видение из потребностей и стремлений других, придает ему форму и ставит его в качестве цели, к которой нужно стремиться. Это не его видение: это общее видение, которое каждый в команде воспринимает как свое собственное.
2. Умение доносить видение. Трансформационные лидеры способны донести смысл и повысить важность далекой цели до сотрудников. Они формируют сообщение вокруг большой цели с эмоциональным призывом, который очаровывает сотрудников и другие заинтересованные стороны.

3. Умение моделировать видение. Трансформационные лидеры не только говорят о видении, но и претворяют его в жизнь. Чем более согласовано поведение лидера с его высказываниями, тем больше последователей будут верить лидеру и следовать за ним. Моделирование видения основано на принципе «наблюдайте за тем, что я делаю, а не за тем, что я говорю».
4. Расширение прав и возможностей. Трансформационные лидеры строят приверженность путем расширения прав и возможностей сотрудников в процессе формирования видения организации. Задача трансформационного лидера не просто дать вдохновение, а затем исчезнуть — они должны изо дня в день убеждать людей, что видение достижимо, возобновляя их приверженность и пробуждая энтузиазм.

Организация, которую возглавляет трансформационный лидер, лучше развивается и реагирует на изменения и подвижность внешней среды, она более гибкая, двигается вперед за счет внутренних ценностей, и лидеру не надо каждый раз задумываться о справедливости транзакций.

## 6.4. Лидер-слуга

Лидерство как служение — это определенная философия, которая отличается от традиционного лидерства, где основной акцент лидер делает на процветании своей команды или организации и максимизации своей власти. Лидеры-слуги (servant leader) — это люди, которые используют лидерство как средство помочь другим, лидер-слуга разделяет власть со своими последователями, ставит их потребности на первое место и помогает членам команды развиваться и работать как можно лучше.

Понятие «лидер-слуга» было введено в оборот американским исследователем Робертом К. Гринлифом в 1970 г., по-

сле того как он прочитал роман Германа Гессе «Паломничество в страну Востока». Гринлиф полагал, что истинным намерением лидера должно быть «я служу» в противовес традиционному «я веду».

Отметим ключевые качества лидера-слуги.

1. Считает себя первым среди равных. Эта идея лежит в самой основе лидерства как служения. Лидер-слуга не считает себя выше своих последователей, он учит сам, но и многому учится. Он будет опираться на сильные стороны последователей, и сам будет последователем, когда это уместно. Такой лидер не руководит путем строгих указов или диктатуры, позволяя каждому делать то, что тот делает хорошо.
2. Честно, законно использует власть и лидерство — на благо людей, которым служит. Такой лидер рассматривает власть как средство достижения общего блага, а не как желаемую личную цель.
3. Слушает своих последователей. Он готов потратить время, чтобы выслушать то, что говорят другие, слушает своих последователей и учится у них, всегда открыт всему новому и лучшему.
4. Помогает расти своим последователям, помогает другим увидеть свой потенциал. Он обсуждает с членами команды постановку сложных, интересных, но реально достижимых целей, путь к которым развивает каждого в команде и позволяет каждому максимально развиваться.
5. Способствует командной работе и вдохновляет других. Он знает, что нельзя добиться цели в одиночку (да ему и неинтересно было бы делать это одному). Лидер-слуга хочет работать в большой команде и вдохновлять ее.
6. Гибкий, адаптируется под ситуацию. Такой лидер оценивает каждую ситуацию и реагирует соответственно, например, может передать управление кому-то, чей

стиль руководства более уместен в определенный момент. Хороший лидер понимает, когда он не является лучшим человеком для руководства; он знает свои сильные и слабые стороны.

## 6.5. Гендер и лидерство

В современном мире участие женщин в управленческой деятельности имеет тенденцию ко все большему расширению: женщины занимают руководящие позиции во множестве организаций как в некоммерческом, так и в коммерческом секторах, в том числе в больших международных корпорациях, они становятся мэрами городов, занимают посты министров и глав правительств, возглавляют государства. Много девушек возглавляет и молодежные организации — профсоюзные организации студентов, волонтерские организации и политические (например, председатель Молодежного парламента при Государственной Думе Российской Федерации — Мария Воропаева).

Однако если мы сравним их количество с мужчинами, которые занимают руководящие должности, женщины окажутся в явном меньшинстве. Почему так происходит? Ответ прост: гендерные стереотипы отражают распределение мужчин и женщин в нашем обществе. Эти стереотипы все еще традиционно связывают женщин с домохозяйками, а мужчин с кормильцами и добытчиками. Женщины обычно описываются ориентированными на поддержание хороших межличностных отношений, отзывчивыми и заботливыми, а мужчины — нацеленными на результат, уверенными в себе, напористыми и более независимыми. Именно поэтому традиционные стереотипы лидерства связаны с мужскими атрибутами и ассоциируются именно с мужчинами. Действия же женщин, которые пытаются использовать ак-

тивные, целенаправленные стили руководства (т.е. «вести себя как мужчины») воспринимаются негативно. Часто это приводит к тому, что одинаково квалифицированные женщины в одних и тех же руководящих позициях уступают по сравнению с мужчинами.

В 2002 г. Элисом Игли и Стивенем Карау была сформулирована *теория ролевой конгруэнтности* (RCI). Согласно этой теории несоответствие между женской гендерной ролью и ролью лидера может привести к негативному восприятию женщин на более высоких руководящих должностях<sup>1</sup>. Несоответствие между «быть хорошей женщиной» и «быть хорошим лидером» затрудняет женщинам достижение успеха на руководящих постах. Исследователи полагают, что информирование об этой теории способно оказать положительное влияние на представление о женщинах-лидерах.

Стоит отметить, что теория ролевой конгруэнтности может применяться и к мужчинам, занимающим определенные руководящие должности, которые могут рассматриваться как несовместимые с мужской гендерной ролью. Это особенно актуально, если учесть, что сегодня организации становятся более динамичными и ориентированными на управление на основе ценностей, в них большее внимание уделяется мотивации и межличностным отношениям, то есть организации отходят от традиционного «мужского» взгляда на лидерство и переходят к более трансформационному «женскому» мировоззрению. В этих условиях, как считают многие исследователи, женщины становятся даже лучшими лидерами, чем мужчины, и готовы дать своим организациям и последователям больше, чем мужчины.

Долгое время гендерные стереотипы были (а во многих странах и организациях остаются до сих пор) основной при-

---

<sup>1</sup> В общем виде RCI можно представить следующей формулой: группа будет положительно оценена, когда ее характеристики будут признаны согласованными с типичными социальными ролями этой группы.

чиной сложностей, препятствующих женщинам достигать лидирующих позиций в бизнесе, политике, некоммерческом секторе, поскольку женщины не соответствовали стереотипным мерками лидера. В последние десятилетия ситуация меняется, в том числе в России, этому способствуют как общий тренд на изменение подходов к управлению, организационные изменения внутри компаний, так и широкая информационная кампания.

## Вопросы для обсуждения

1. В каких случаях уместно авторитарное лидерство? Какие плюсы оно имеет?
2. Выделите основные элементы трансформационного лидерства. Какие из них позволяют организации лучше развиваться и реагировать на изменения и подвижность внешней среды?
3. Распространены ли гендерные стереотипы в вашем окружении? Сталкивались ли вы в процессе обучения или работы, в том числе в некоммерческих молодежных организациях (профсоюзных организациях студентов, РСМ, иных НКО), с гендерными стереотипами?

## Литература по теме

1. Гринлиф Р. Слуга в роли лидера / Р. Гринлиф. — Москва : Рубиновый луч, 2003. — 47 с. — ISBN 5-94243-009-8.
2. Живица О. В. Лидерство / О. В. Живица. — Москва: Университет «Синергия», 2017. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0216-6.

3. Кроть Л.М. Лидер наизнанку / Л.М. Кроть. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 336 с. — ISBN 978-5-4461-1011-7.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. — Москва : Академический проект, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-8291-2060-3.
5. Эппл Р.Л. Психология современного лидерства. Американские исследования / Р.Л. Эппл, Дж. П. Канджеми, Р.У. Клоуз. — Москва : Когито-центр, 2007. — 288 с. — ISBN 978-5-89353-204-3.
6. Eagly A. Role congruity theory of prejudice toward female leaders / A. Eagly, S. Karau // *Psychological Review*. — 2002. — Vol. 109 (3). — P. 573–598.
7. Tannenbaum R. How to choose a leadership pattern / R. Tannenbaum, W.H. Schmidt // *Harvard Business Review*. — 1973. — URL: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>.



---

# Глава 7

## ЛИДЕР И ГРУППА: СОЗДАНИЕ РАБОТОСПОСОБНОЙ КОМАНДЫ

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- узнать о потребностях в принадлежности к группе, различать формальные и неформальные группы;
- объяснить модель образования и развития группы;
- понять виды командных ролей и их значение;
- узнать о проблемах, с которыми сталкиваются люди, работая в команде.

**Ч**еловек — существо биосоциальное; объединение в группы, желание получить новый социальный опыт всегда было особенностью человеческого поведения. Большинство людей входит в состав целого ряда групп, как на работе, так и вне ее, и каждая из них дает своим членам различные преимущества и удовлетворяет различные потребности. Так почему же люди испытывают потребность собираться в группы?

1. **Безопасность и защита.** Вступая в группы, индивид желает снизить чувство собственной незащищенности: группы обеспечивают защиту своих членов от внешнего давления, восприимчивость группы к внешним угрозам меньше, чем индивидуальная (вот почему, например, студенты или рабочие вступают в профсоюзные организации).

2. Потребность в общении и принадлежности. Регулярное взаимодействие в группе помогает индивидам удовлетворить потребность в принадлежности к обществу, в социальных контактах, новом социальном опыте.
3. Потребность в уважении. Когда кто-то является членом группы и делает хорошую работу — получает похвалу от других. Это, с одной стороны, приносит ему чувство удовлетворения, с другой — стимулирует его развиваться дальше, например для продолжения карьерного роста. К тому же участие в некоторых группах может дать индивиду признание среди равных и повысить его статус.
4. Власть. Один из самых привлекательных аспектов группы в том, что она обладает большей властью, чем отдельный индивид, а также предлагает власть своим членам. Поэтому индивид охотно вступает в группу.
5. Идентичность. Являясь членом группы, индивид может ответить на вопрос «Кто я?», а также на практике понять себя через поведение других по отношению к себе.

Важно помнить, что взаимодействие индивида и группы имеет двустороннюю направленность: группа меняет личностные характеристики индивида, а индивид воздействует на группу. Взаимодействие с группой может иметь характер кооперации, слияния или конфликта.

Что же такое группа?

Самое простое определение: любая совокупность людей, воспринимающих себя социальной общностью. Однако такое определение имеет ограниченное применение. Необходимо добавить в определение идею о том, что между этими людьми должно происходить какое-то непосредственное взаимодействие и они должны идентифицировать друг друга. Тогда мы можем трактовать группу как любое количество людей, которые:

- взаимодействуют друг с другом;
- психологически осведомлены друг о друге;
- воспринимают себя как группу.

*Группа* — относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии, психологически осведомленных друг о друге, воспринимающих себя единой группой и осуществляющих совместные действия в течение определенного промежутка времени.

Сегодня заметно стремление к развитию командных культур и созданию самоуправляющихся команд. Что же такое команда? Чем она отличается от группы?

*Команда* — это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, у которых общая задача, общие цели и подход, за которые они отвечают друг перед другом.

При этом специалисту по работе с молодежью необходимо понимать, что молодежные команды отличаются от бизнес-команд. Бизнес-команды — это группы специалистов-профессионалов, подчиненных конкретной задаче и взаимодействующих друг с другом через поиск путей решения этой задачи. Если какой-либо член команды не соответствует актуальной цели, то он безболезненно заменяется. У членов молодежных команд часто отсутствует большой профессиональный опыт, а отношения выстраиваются более близкие и доверительные. Чем качественнее отношения, тем выше качество выполнения задач молодежными командами, а вот удаление руководителем любого, даже плохо выполняющего свои обязанности члена команды, напротив, может ухудшить внутреннюю атмосферу и даже разрушить команду.

Организация команды должна строиться на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

### Признаки эффективной команды:

- четкое понимание задач участниками;
- владение навыками и знаниями, необходимыми, чтобы эффективно справляться с рабочими заданиями;
- ряд командных ролей;
- уважение и доверие друг другу членов команды, благодарность за вклад, который каждый из них вносит в работу;
- система вознаграждений и премий.

## 7.1. Формальные и неформальные группы

В организациях бывают два вида групп — формальные и неформальные (мы уже касались ранее молодежных неформальных групп). Каждый из этих видов играет свою роль в организации.

Разберем основные различия между формальными и неформальными группами.

1. Происхождение и цель формирования группы. Формальные группы создаются сознательно для осуществления коллективной миссии организации и для выполнения специфических задач организации. Такие группы прежде всего сосредоточены на выполнении рабочих заданий и вписываются в иерархию организаций, объединяя людей на основе заранее оговоренных ролей. Неформальные группы возникают добровольно и спонтанно, они больше основываются на личных отношениях и договоренностях членов группы, чем на отношениях, определенных обозначенными ролями, они возникают в организации вследствие неформального взаимодействия сотрудников, могут быть порождены общими интересами, дружбой или другими социальными аспектами. Неформальные группы обе-

спечивают социальную удовлетворенность и стабильность для рабочих групп.

2. Полномочия. Властные полномочия в формальной группе предоставляются организацией, эти полномочия даются позиции (руководителю), а не индивиду, который занимает эту должность — кто бы ни был в таком положении, он будет пользоваться авторитетом. Полномочия в таких группах приобретаются путем делегирования сверху вниз. И наоборот, полномочия в неофициальной группе даются с позволения членов группы. Они даются человеку с учетом его возраста, стажа, квалификации, авторитета и т. д.
3. Коммуникация. В официальной группе все сообщения (восходящие или нисходящие) проходят через цепочку командования строго так, как указано на организационной схеме. В неофициальной группе все сообщения передаются по неофициальному каналу, поскольку такой субординации не существует. Люди находятся во взаимном контакте друг с другом, они узнают о каждом представителе группы, о том, что происходит в организации.
4. Контроль за поведением. Поведение людей формальной группы регулируется правилами и положениями, сформулированными с намерением достичь наибольшей эффективности, нарушение любого правила влечет за собой штраф и наказание. В неформальной группе поведение членов контролируется через нормы, ценности и убеждения группы, члены неофициальной группы могут заставить любого члена покинуть ее, если он постоянно нарушает принятые нормы.
5. Размер. Формальные группы могут быть довольно большими, потому что личные отношения в них не имеют определяющего значения; в то же время неформаль-

- ные группы должны оставаться небольшими, так как связи в них, напротив, основаны на личных отношениях.
6. Характер группы. Формальные группы стабильны по своему характеру, они сохраняются в течение длительного периода. Неформальные группы довольно нестабильны, потому что подвержены настроениям и чувствам членов группы. Конкретная неофициальная группа прекращает свое существование, как только ее цель решена.
  7. Санкции к членам. Члены группы должным образом вознаграждаются или наказываются за свою работу, выполняемую в официальной группе, в соответствии с официальными правилами и положениями группы. Вознаграждение или наказание может быть финансовым или нефинансовым. В неформальной группе усилия человека признаются главным образом через нефинансовые вознаграждения или наказания: как правило, с точки зрения чувств, статуса и престижа.
  8. Упразднение группы. Поскольку формальные группы подлежат управленческому контролю, они могут быть упразднены по усмотрению соответствующего органа власти, в то время как конкретная неформальная группа не может быть уничтожена, поскольку любая попытка уничтожить ее со стороны внешнего руководства может привести к образованию нескольких других групп.
  9. Количество групп: вся организация (формальная группа) делится на несколько подразделений, работающих на общее дело, но еще большее количество неформальных групп находится в организации (а некоторые даже за пределами организации).

Таблица 3

**Формальные и неформальные группы**

Критерий сравнения	Формальная группа	Неформальная группа
Происхождение	Плановое и преднамеренное	Стихийное
Цели создания	Четко поставленные руководством цели	Социальное взаимодействие
Структура	Хорошо структурирована	Не структурирована
Руководство	Назначенный начальник	Любой член группы
Источник власти	Власть делегирована вышестоящей структурой, уставом, иным документом	Власть дана группой
Руководящие принципы	Правила и процедуры	Групповые нормы
Источники контроля	Вознаграждение и наказание (чаще финансовые)	Нефинансовые санкции

Существование и формальных, и неформальных групп очень важно для организации. Формальные группы позволяют:

- выполнять задачи с меньшей долей случайности;
- устанавливать властные отношения между людьми и должностями в разумных пределах;
- использовать специализацию и разделение труда;
- обеспечивать большую сплоченность группы в результате общности целей.

Неформальные группы могут удовлетворить ряд других потребностей, например:

- снизить ощущение незащищенности и беспокойства, дать членам группы общественную поддержку;
- удовлетворить потребности в дружбе, любви и поддержке;
- помочь с самоидентификацией и поддержать самооценку;

- помочь развеять скуку и преодолеть усталость, повысить моральный дух и личное удовлетворение;
- показать, какое поведение приемлемо, помочь воспринять нормы группы и организации.

## 7.2. Стадии развития группы и команды

С ростом внимания к группам и командам в организациях растет потребность в понимании того, как группы формируются, развиваются, обретают зрелость и изменяются. Настоящая команда появляется не в одночасье, а в несколько этапов. Возникает вопрос: в какой момент простая группа превращается в эффективную команду?

Процесс развития группы в команду не линейный. Представленные далее модели дают специалисту по работе с молодежью богатую основу для анализа особенностей, которые группа приобретает с течением времени.

Мы рассмотрим три модели формирования и развития группы.

### **Модель Такмана (1965, с Дженсен — 1977)**

Большинство теорий развития организационных групп фокусируется на эволюции — определенной последовательности этапов, — которую группы проходят с момента создания до распада. Большинство публикаций опираются на модель, разработанную Брюсом У. Такманом в 1965 г. и впоследствии доработанную в 1977 г. в соавторстве с Мэри-Энн Дженсен. Модель была принята и развивалась в течение многих лет, она включает в себя пять (до Дженсен — четыре) этапа или фазы эволюции группы: формирования (forming), борьбы (storming), закрепления норм (norming), работы (performing) и распада (adjourning).



1. Формирование (тестирование и создание зависимости, незрелая команда или незрелая группа) — это первый этап формирования группы, когда члены группы начинают узнавать друг друга, обмениваться личной информацией и одновременно тестировать друг друга. Обычно на этом этапе члены группы обеспокоены и не уверены в том, какую роль они должны будут играть в группе или кто будет руководить ими и координировать их деятельность. В этой ситуации практически нет никаких базовых правил. Если формальный лидер не возьмет на себя управление группой, то на этом этапе обычно будет выделяться неформальный лидер, удовлетворяющий потребности членов в руководстве. Но возможна и другая ситуация, когда формально назначенный организацией лидер использует этот ранний период как мандат для контроля над всеми членами группы.

Продолжительность первого этапа развития группы — неопределенная, она зависит от ряда факторов, связанных с составом группы, подотчетностью руководства и задачами, которые должна выполнять группа. Лидерские качества — это фактор, который может сократить или, наоборот, существенно продлить продолжительность фазы формирования. Если лидер экстраверт, который проявляет внимание к членам группы и создает приятную среду взаимодействия внутри группы, то продолжительность этапа формирования может быть сокращена. Временные группы, которые создаются только для выполнения хорошо поставленной задачи, будут двигаться со стадии формирования гораздо быстрее, чем постоянные группы, для которых эта фаза формирования может занять больше времени.

2. Борьба (внутригрупповой конфликт, разделенная команда или разделенная группа): на этом этапе участники группы проверяют знания лидера и его стратегию

управления и контроля. Конфликт возможен, потому что члены группы начинают чувствовать себя более уверенно и готовы бросить вызов друг другу, более открыто и смело выражать свои взгляды и существенно участвовать в выстраивании нормативной системы группы. Участники переходят от стадии, где они собирали информацию, к стадии, где они используют эту информацию для личных интересов, чтобы укрепить свои позиции в группе.

Не исключено, что будут созданы подгруппы и возникнут крайне напряженные ситуации, которые могут привести к роспуску группы уже на данном этапе.

Хотя эта стадия характеризуется интенсивными конфликтами, группы, лидеры которых знают, что конфликты направлены на конструктивные цели, быстрее преодолеют эту стадию. Также продолжительность этого этапа зависит от стиля общения участников группы.

3. Закрепление норм (развитие групповой сплоченности, объединенная команда или общая группа) — этот этап эволюции группы Такман описывает как голубое небо, которое возникает в конце шторма. На этой стадии возникает четкое ощущение индивидуальности группы, формально закрепляются стандарты, процедуры, роли и структура.

Важнейшим результатом третьего этапа является сплоченность группы. Сплоченность — это внутренняя сила, которая удерживает группу вместе, и нормативная система группы является обязательным условием ее единства. Этот шаг необходим для перехода группы на стадию фактического исполнения.

4. Работа (установление функциональных ролей, функциональная или эффективная команда) — это этап, когда члены группы оптимально взаимодействуют и поддерживают друг друга для достижения общей цели,

а конфликты разрешаются конструктивно. Производительность группы оптимальна, группа полностью адаптирована к организационной структуре. На данном этапе роль лидера в обеспечении реальной обратной связи о результатах работы группы имеет важное значение.

5. Распад (приостановленная команда или распущенная группа) — это последний этап; после выполнения групповой цели группа прекращает свое существование. Члены группы начинают эмоционально отделяться от нее и возвращаются к выполнению других задач. Время распада группы часто становится негативным эмоциональным моментом. Во многих случаях роспуск организационной группы фактически является доказательством того, что ее члены будут прогрессировать с профессиональной точки зрения. Однако это не правило, бывают ситуации, когда группа распадается из-за недостаточной успеваемости — в этих ситуациях этап распада переносится быстро и его эмоциональные коннотации не столь интенсивны.

Хотя эта модель представляет собой последовательность фаз в развитии группы, и Такман прямо утверждает, что все группы проходят через эти стадии, современные авторы не склонны считать, что это обязательно. Модель Такмана довольно общая, она показывает процессы, разворачивающиеся в течение длительного времени.

### **Модель Басса и Райтербенда (1979)**

Другая модель развития группы предложена Бассом и Райтербендом. Авторы описывают четыре основных этапа формирования, на которых группы учатся использовать свои ресурсы.

1. Стадия принятия (взаимного доверия). Происходит только после того, как исчезает первоначальное недо-

- верие. Прохождение этого этапа предполагает межличностное осознание, обмен информацией, обсуждение тем, не связанных с задачей, которую должна выполнить группа, взаимное тестирование реакций членов группы, знаний и опыта.
2. Стадия коммуникации и принятия решений. После стадии принятия общение становится открытым и обеспечивает основу для создания и использования эффективного механизма принятия групповых решений. На этом этапе происходит выявление отношения к проблеме, установление правил, обсуждение целей и задач, которые должна выполнять группа.
  3. Стадия групповой солидарности. Члены группы принимают более активное участие в деятельности группы, стремясь к сотрудничеству и участию в целях повышения общего успеха группы. Это этап мотивации и продуктивности, предполагающий сотрудничество и командную работу для достижения общей цели.
  4. Стадия группового контроля. Члены группы пытаются максимизировать ее успех путем сопоставления индивидуальных возможностей с деятельностью группы и путем взаимной поддержки. Этот этап обычно характеризуется гибкостью и неформальностью.

### **Модель Вудкока (1979)**

Анализ развития групп, проведенный Такманом, можно сравнить с анализом американского психолога Майкла Вудкока, который провел исследование команд и их эволюции. Он считает, что развитие проходит в четыре этапа:

- 1) детская команда (неразвитая команда): в группе избегают открыто выражать чувства; цели не определены; лидер принимает большинство решений;

- 2) экспериментирующая команда: вопросы решаются более открытым способом; используется активное слушание; иногда на короткие промежутки времени группа становится обращенной внутрь себя и может даже отторгать другие группы и людей;
- 3) консолидирующаяся команда: устанавливается личное взаимодействие на основе сотрудничества; уточняется задача группы; согласовываются цели, правила и процедуры становятся рабочими правилами группы, а не спущенными сверху приказами;
- 4) зрелая команда: чувства открыто выражаются; оптимально используются энергия и умения; методы работы строго структурированы; главной становится высокая степень гибкости, для разных ситуаций устанавливается подходящее лидерство; развитие становится приоритетной задачей.

В результате прохождения представленных выше этапов эволюции простая группа может достичь максимально-го уровня зрелости и эффективности, обретая следующие характерные черты:

- члены группы эффективно участвуют в ее работе;
- действуют в едином порядке;
- сосредоточены на одной цели;
- имеют оборудование, инструменты и навыки, необходимые для достижения групповых целей;
- ищут и получают предложения, мнения и информацию во взаимодействии друг с другом.

Модель Басса и Райтербенда мало чем отличается от модели Такмана: стадия принятия — это стадия формирования в модели Такмана; отсутствует стадия перехода (шторм), но стадия коммуникации и принятия решений, наряду со стадией солидарности, представляет в модели напоминания стадию нормирования; а затем стадия контроля соответствует стадии исполнения.

Таблица 4

**Стадии в развитии групп**

Такман (1965)	Басс и Райтербенд (1979)	Вудкок (1979)
Формирование	Стадия принятия (взаимного доверия)	Детская команда
Борьба		Экспериментирующая команда
Закрепление норм	Стадия коммуникации и принятия решений	Консолидирующаяся группа
	Стадия групповой солидарности	
Работа	Стадия группового контроля	Зрелая команда

Переход от статуса группы к статусу команды возникает где-то на поздней стадии нормирования, согласно модели Басса и Райтербенда — на стадии солидарности, согласно Вудкоку — на стадии консолидации, когда формируются и действуют правила и нормы, создается взаимозависимость как с точки зрения личных отношений, так и с точки зрения достижения поставленных задач. С другой стороны, в реальности эти границы между этапами размыты.

### 7.3. Групповые нормы и роли

Эффективность работы группы (особенно формальной) во многом зависит от того, насколько все участники следуют групповым нормам и насколько члены группы соответствуют своим ролям и обеспечивают этим максимальный вклад в работу группы.

У групп естественным образом складываются повседневные принципы поведения, возникают привычки и ритуалы, часть из них выражена в формализованном виде — процедур и прописанных правил, часть является неформальной.

Эти нормы помогают придать группе индивидуальность и помочь отличить ее от других.

Групповые нормы определяют стандарты, по которым будет оцениваться поведение членов группы, и помогают членам группы понять, чего им не следует делать. Предполагается, что лица должны соблюдать групповые нормы, если хотят продолжать быть частью группы.

*Групповая норма* — это правило, которое говорит индивиду, как вести себя в определенной группе.

Американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента Эдгар Г. Шейн (род. 1928) считает, что существуют основополагающие и релевантные групповые нормы. Основополагающие подтверждаются и принимаются обязательно каждым членом группы, релевантные — более гибкие и допускают небольшое отклонение, но если отклонения экстремальны, нарушитель получает наказание.

Итак, групповые нормы имеют следующие характеристики:

- определяют уникальность группы;
- служат основой поведения членов группы;
- позволяют прогнозировать и контролировать поведение участников;
- применяются ко всем членам группы, хотя и неравномерно.

В рамках созданных в группе норм существует система ролей, которые принимают и демонстрируют члены определенной группы. Роли, выполняемые индивидом в группе, оказывают существенное влияние на ее развитие и сплоченность.

### **Командные роли по Бенну — Шитсу**

В 1940-х гг. два влиятельных теоретика группового поведения Кеннет Бенн и Пол Шитс написали известную статью «Функциональные роли членов группы». В ней они опреде-

лили три категории командных ролей: целевые роли (связанные с выполнением работы), социальные (способствующие функционированию команды), а также дисфункциональные (замедляющие продвижение к цели и ослабляющие сплоченность команды) — всего 26 ролей, которые могут выполнять один или несколько человек в коллективе.

### Целевые роли

<i>Инициатор</i>	предлагает оригинальные идеи и способы подхода к достижению групповых целей, инициирует дискуссии
<i>Искатель информации</i>	определяет недостающую информацию, ищет экспертную информацию или факты по обсуждаемой проблеме
<i>Информатор</i>	представляет группе фактическую информацию, авторитетен по данному вопросу, имеет опыт
<i>Искатель мнений</i>	уточняет отношение к проблеме и мнения членов группы, учитывает разные точки зрения
<i>Выражающий мнения</i>	выражает свое мнение и убеждения по проблеме, высказывает мнение, что группа должна делать
<i>Разработчик</i>	принимает первоначальные идеи других и развивает их, опираясь на данные и факты, рассматривает последствия
<i>Координатор</i>	определяет и объясняет связи между идеями, объединяет несколько различных идей
<i>Контролер</i>	уточняет позицию группы, фиксирует то, что было достигнуто, где группа отклонилась, как вернуться к цели
<i>Оценщик/Критик</i>	оценивает качество предложения членов группы на основе заранее определенного и объективного стандарта
<i>Активатор</i>	стимулирует группу к дальнейшим действиям и концентрирует энергию группы на движении вперед
<i>Техник</i>	решает материально-технические проблемы (где должно проходить обсуждение, какие предметы необходимы т. д.)
<i>Регистратор</i>	выступает в качестве секретаря и тайм-менеджера, записывает и отслеживает идеи на каждой встрече



### Социальные роли

<i>Вдохновитель</i>	поддерживает и высоко оценивает вклад каждого члена группы, обеспечивает позитивный настрой
<i>Гармонизатор</i>	уменьшает напряжение, примиряет членов группы между собой
<i>Примиритель</i>	сам готов уступить и пойти навстречу группе, предлагает другим изменить свою позицию на благо группы
<i>Диспетчер/ Привратник</i>	гарантирует, что все члены группы имеют возможность выразить себя, поощряя застенчивых вносить идеи, ограничивает тех, кто доминирует и манипулирует
<i>Наблюдатель</i>	важен, когда группа хочет изменить свои стандарты и процессы, предоставляет информацию о том, как участники коммуницируют и что им мешает
<i>Последователь</i>	соглашается с тем, что говорят и решают другие, даже если сам не участвовал в принятии решений

### Дисфункциональные роли

<i>Агрессор</i>	пытается понизить статус другого участника через принижающие и оскорбительные комментарии
<i>Блокировщик</i>	выступает против любой идеи или мнения, которое выдвигается, но не выдвигает свои
<i>Искатель признания</i>	привлекает к себе внимание, может хвастаться прошлыми достижениями, создает избыточный шум
<i>Исповедник</i>	использует групповые встречи как средство раскрытия личных чувств и проблем, может связывать действия группы со своей личной жизнью
<i>Разрушитель</i>	отвлекает других людей, рассказывая анекдоты, смешные истории, использует групповые встречи, чтобы весело провести время
<i>Доминирующий</i>	преувеличивает свои знания и монополизирует любой разговор, утверждает, что знает больше о ситуации и имеет лучшие решения, пытается контролировать разговор и диктовать, что люди должны делать
<i>Ищущий помощи</i>	активно и неадекватно ищет сочувствия, неспособен внести вклад, беспомощен и самоуничижителен
<i>Преследующий свои интересы</i>	делает предположения, исходя из стереотипов, не раскрывает свою позицию

Специалист по работе с молодежью может использовать теорию Бенна и Шитса для того, чтобы улучшить групповую эффективность, проанализировав, какие роли заняты в данный момент, какие могут потребоваться, а от каких нужно избавиться. Сами Бенн и Шитс отметили, что роли, требуемые в группе, могут варьироваться в зависимости от стадии развития группы и поставленных задач. Полезно рассмотреть, как развивается группа и какие задачи она сейчас решает.

Пять шагов использования теории Бенна – Шитса для молодежного лидера:

Шаг 1. Определите, на каком этапе находится ваша группа или какую функцию выполняет, исходя из того, над чем вы работаете или что обсуждаете.

Шаг 2. Определите, какие роли больше подходят и наиболее полезны для текущей стадии/функции (например, при формировании команды не обязательно нужен кто-то в роли Оценщика/Критика или Контролера, а вот Активатор, Техник и Регистратор абсолютно точно понадобятся).

Шаг 3. Добавьте недостающие роли, помогите команде увидеть пробелы в выполняемых функциях и обсудите, как заполнение ролей поможет успеху команды. Чем более гибки члены группы, тем лучше. Это означает, что они должны иметь возможность адаптировать свои роли в зависимости от потребностей команды. С такой гибкой структурой каждый из участников может использовать широкий спектр талантов и вносить максимальный вклад в работу.

Шаг 4. Определите дисфункциональные роли. Составьте план устранения такого поведения с помощью коучинга или обратной связи. Эти роли должны быть сведены к минимуму или устранены для эффективной групповой работы. Если вы будете информировать команду о неадекватном поведении кого-либо, они смогут следить за его действиями, делать замечания.

Шаг 5. Продолжайте наблюдать. Группы постоянно меняют функции и назначение. Убедитесь, что вы регулярно оцениваете то, что происходит внутри группы, и принимаете соответствующие меры.

Определение ролей по Бенну — Шитсу полезно специалистам по работе с молодежью для изучения конкретного поведения в группе. Можно планировать поощрение нужных видов поведения и препятствовать тем, которые не нужны.

### **Командные роли по Белбину**

Британский психолог Рэймонд М. Белбин (род. 1926) в начале 1970-х гг. по обращению руководства Колледжа менеджмента Хенли проводил ряд исследований управленческой деятельности, пытаясь подобрать людей для идеальной команды.

На первом этапе Белбин хотел узнать, как команды, состоящие из людей с похожими типами личностей, будут функционировать в повседневной деловой среде, как они справятся с решением проблем. Для этого он разделил испытуемых на четыре группы, основываясь на их типах личности:

Первая группа — стабильные экстраверты — отличные коммуникаторы. Они лучше всего подходят в качестве HR-менеджеров.

Вторая группа — тревожные экстраверты: этот тип идеален для работы в высоких темпах, например менеджерами по продажам.

Третья группа — стабильные интроверты: идеально подходят для работы в сплоченных командах, которые создаются на долгий срок. Их обычные занятия — администраторы, адвокаты, чиновники.

Четвертая группа — тревожные интроверты: они преуспевают в индивидуальной работе, требующей самостоятельной постановки целей и упорства. Это чрезвычайно творческие люди, например ученые-исследователи.

Каждая из этих групп была разделена на несколько команд. Эти недавно сформированные команды выявили крайности в своем поведении, а результаты показали, что чисто экстравертные команды имеют более высокие показатели успеха, чем чисто интровертные. Вот основные отличия:

1. Стабильные экстравертные команды хорошо работают вместе, имеют универсальный подход и хорошо используют ресурсы. Однако участники склонны к эйфории и лени. В целом они добились хороших результатов, но зависят друг от друга.
2. Тревожные экстравертные команды динамичны и предприимчивы, хорошо используют возможности и склонны к здоровым разногласиям. С другой стороны, они легко отвлекаются и могут быстро отклониться от темы. Они имели отличные результаты в быстро меняющихся ситуациях, но были совершенно ненадежны в другое время.
3. Стабильным интровертным командам свойственны отличное планирование и сильная организация. Однако они, как правило, медленны и часто игнорируют новые факторы в ситуации. Когда дело доходит до результатов, членам команды все равно, хорошие они или плохие.
4. Тревожные интровертные команды способны на хорошие идеи, но имеют тенденцию быть озабоченными и часто не имеют сплоченности команды. Естественно, их результаты были плохими.

В некоторых случаях разные команды одной и той же группы добивались разных результатов. После более тщательного анализа Белбин определил, что каждая достигшая заметного результата команда имеет одну общую черту: один из членов взял на себя роль исполнителя.

Исполнители были не просто членами команды, которые только выполняли работу, но и организовывали ее, а в поведенческом плане это были люди, которые в основном ра-

ботали на компанию, а не гнались за собственными интересами, и делали это практично и реалистично. «Они могут отождествлять себя с организацией и будут принимать и искать цели в работе, которые соответствуют ее идеалам и чаяниям. Никогда не возникало сомнений в том, что работа не будет выполнена, потому что им этого не хочется или это их не интересует», — говорил о них Белбин.

Эти исполнители были:

- дисциплинированными людьми, которые выполняли работу быстро и систематически;
- упрямыми, практичными, доверчивыми и терпимыми по отношению к другим;
- добросовестными;
- уважающими существующие условия и взгляды на вещи;
- обладающими высокой степенью внутреннего контроля.

Белбин понял, что наконец-то нашел идеального работника. Поэтому следующим логическим этапом эксперимента было создание команды, полностью состоящей из исполнителей. Ожидания были высокими, но результаты этой команды «идеальных работников» оказались разочарованием. Согласно выводам, они дали в лучшем случае средние результаты. Исполнители были хорошо организованны и прилежны, но им не хватало идей, они были тверды в своем желании сделать все, что задумано, но как только менялась среда, они плохо на это реагировали. Они хорошо работали, но не смогли добиться хороших результатов.

Следующим этапом был поиск идеального сочетания участников команд путем подбора новых смешанных команд из разных групп. В течение пяти лет Белбин установил, что существуют определенные кластеры или модели поведения, которые могут быть использованы для прогнозирования успеха команды в конкретных проектах. Индивидуумы часто отдают предпочтение одному или нескольким из этих кластеров. Он также установил, что нет команды, подходящей для любой задачи.

В результате исследований Белбин выделил восемь (позднее — девять) таких кластеров, которые назвал командными ролями. В команде не обязательно должно быть девять участников, так как любой член группы может принимать на себя дополнительную роль, если потребность в его роли в настоящий момент не так велика.

*Командная роль* — склонность индивида вести себя, вносить вклад или взаимодействовать с другими членами команды определенным образом.

Девять командных ролей Белбина можно разделить на три группы: 1) роли, ориентированные на действия; 2) роли, ориентированные на мышление; 3) социальные роли.

Таблица 5

### Командные роли по Р.М. Белбину

Роль	Сильные стороны	Слабые стороны
Роли, ориентированные на действия		
Конфигуратор	Активный, любит трудности, имеет стремление преодолевать препятствия	Провоцирует других, задевает чувства других, нет чувства юмора
Доводчик	Доводит дело до конца, выполняет работу кропотливо и своевременно, усердный	Склонен к излишнему волнению, неохотно делегирует, навязчив
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, превращает идеи в практические действия	Иногда не гибок — медленно реагирует на новые возможности
Роли, ориентированные на мышление		
Контролер-наблюдатель	Способен трезво взглянуть на вещи, видит все варианты	Скептик, не способен вдохновлять других, слишком критичен и циничен
Мыслитель	Креативный, может решать сложные проблемы	Игнорирует детали, не доступен для эффективной коммуникации
Специалист	Целеустремленный, преданный делу, обладает редкими знаниями и навыками	Зацикливается на технических деталях, знания узкоспециальные

Окончание табл. 5

Роль	Сильные стороны	Слабые стороны
Социальные роли		
Командный работник	Мягкий, дипломатичный, хорошо устраняет разногласия	На него можно легко повлиять, нерешителен в критических ситуациях
Искатель	Экстраверт, развивает контакты, очень коммуникативный	Быстро теряет интерес, слишком оптимистичный
Координатор	Зрелый, уверенный в себе, хорошо делегирует, ставит понятные цели	Действует как манипулятор, склонен к лени

Суть теории Белбина в том, что, принимая во внимание знания, модели поведения, психологические типы членов группы, можно в определенной мере предсказать успех или неудачу данной группы. Деятельность малоуспешной команды можно улучшить, если проанализировать недостатки и внести изменения.

В приложении 4 предложены несколько кейсов по теме для самостоятельного разбора и группового обсуждения.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие основные признаки эффективной команды вы можете выделить?
2. В каких ситуациях неформальные группы имеют преимущества перед формальными?
3. Что может предпринять молодежный лидер для вдохновения членов команды на постоянное образование и развитие?

## Литература по теме

1. Аппело Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами / Ю. Аппело. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 534 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3.
2. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. — Москва : Литур, 2000. — 320 с. — ISBN 5-89648-012-1.
3. Ключева Н. В. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / Н. В. Ключева. — Москва : Речь, 2008. — 208 с. — ISBN 5-9268-0684-4.
4. Куинн Р. Позитивная организация. Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма / Р. Куинн. — Москва : Олимп-Бизнес, 2016. — 208 с. — ISBN 978-5-9693-0362-1.
5. Логан Д. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Д. Логан, Дж. Кинг, Х. Фишер-Райт. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 304 с. — ISBN 978-5-00117-135-5.
6. Петров А. Ю. Soft-skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 188 с. — ISBN 978-5-7996-2258-9.
7. Рудник И. Лидер и люди. Бизнес-коучинг: работать над собой, работать с командой / И. Рудник. — Москва : АСТ, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-17-111128-1.
8. Синек С. Лидер и его команда. Книга о том, как вдохновлять сердца / С. Синек. — Москва : Эксмо, 2018. — 156 с. — ISBN 978-5-699-93471-3.



---

## Глава 8

# УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ В КОМАНДЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- дать определение мотивации;
- узнать об основных исследователях и теориях в области мотивации;
- познакомиться с основными причинами конфликта в организации;
- получить представление об основных стратегиях выхода из конфликта и оценить, какая из стратегий ближе для вас.

**В**опрос «Как лидер мотивирует своих последователей?» — один из ключевых в теории лидерства. Мотивация имеет существенное социальное, а также экономическое значение. Мотивированные индивиды и команды добиваются большего успеха, они работают над своими проектами с большим старанием, особенно мотивация важна в молодежных организациях, где очень часто ограничены возможности материального стимулирования.

*Мотивация* — динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вы-

зывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение индивида.

Классический подход, широко применявшийся в начале XX в., опирался на идею, что индивиду любой труд изначально неинтересен, а оплата труда является компенсацией работникам за их усилия и люди могут смириться с любой работой, если им платить достаточно. Сегодня признано, что такой подход устарел.

Большинство моделей и подходов к мотивации можно разделить:

- на теории содержания (в них упор делается на мотивационные факторы): иерархия потребностей (А. Маслоу, К. Альдерфер); теория достижений и потребностей (Д. Макклелланд); двухфакторная теория (Ф. Герцберг);
- теории процесса (в них упор делается на сам процесс мотивации): теория ожиданий (В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер); теория постановки целей (Э. Локк); теория справедливости (Дж. Адамс).

Рассмотрим эти теории подробнее.

## 8.1. Теории содержания

### Теория потребностей А. Маслоу и К. Альдерфера

Наверное, самой известной теорией содержания мотивации является теория потребностей, разработанная американским психологом Абрахамом Маслоу. Он рассматривал человеческие потребности в виде иерархии: будучи удовлетворенной, потребность перестает быть мотиватором, то есть мотивирующими являются только неудовлетворенные потребности. Индивид, по мнению Маслоу, имеет следующие основные потребности:

- 1) физиологические потребности (пища, вода, сон, тепло и т. д.);

- 2) потребность в безопасности (отсутствие физической опасности, финансовая безопасность, наличие работы и т. п.);
- 3) социальные потребности (потребность быть частью общности, потребность в уважении со стороны других людей);
- 4) потребности личности (самоуважение, уверенность в себе, обладание властью);
- 5) потребность в самореализации (самоактуализация через проявление своих умений и талантов).

Маслоу признавал, что эта иерархия не жесткая структура: потребности более низкого порядка не обязательно должны быть полностью удовлетворены, прежде чем человек получит мотивацию к удовлетворению других потребностей. Но потребности более низкого уровня будут главенствовать, если они не удовлетворены.



Рис. 2. Иерархия потребностей А. Маслоу

Клейтон Альдерфер немного адаптировал подход Маслоу и предложил три ключевые категории потребностей:

- существования (основные потребности выживания);
- родства (межличностные отношения, взаимодействие в обществе, уважение и признание со стороны других);
- роста (самореализации, автономности, успеха).

Модель Альдерфера (еще ее называют ERG по первым буквам этих категорий потребностей: Existence, Relatedness, Growth) предполагает, что все потребности могут быть активизированы одновременно, в отличие от строгой иерархии Маслоу. Альдерфер также предположил, что если потребности более высокого порядка не удовлетворены, то индивид будет деградировать в погоне за потребностями более низкого уровня (эффект разочарования-регрессии).

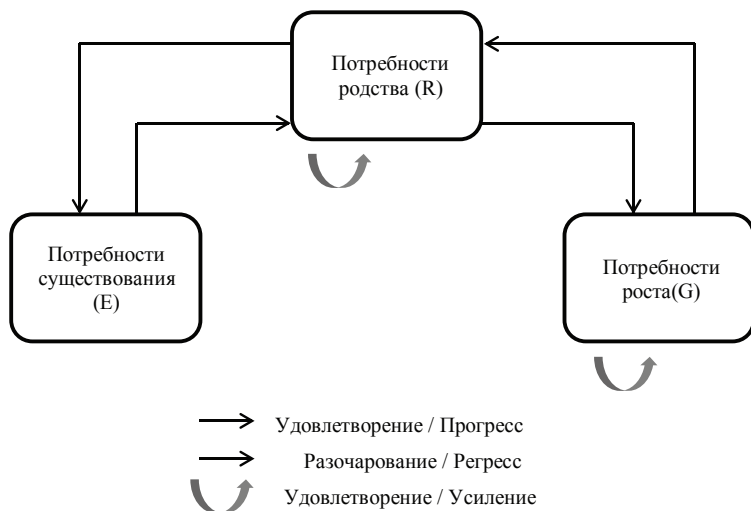


Рис. 3. Теория потребностей К. Альдерфера (модель ERG)

### Теория достижений и потребностей Д. Макклелланда

Американский психолог, профессор Гарвардского университета Дэвид Макклелланд также приобрел известность благодаря разработке теории мотивации.

В дополнение к базовым потребностям, таким как пища и кров, Макклелланд выделил три основные потребности, возникающие у людей в течение жизни:

- потребность в достижении (желание добиваться успеха и достигать целей);
- потребность в принадлежности (стремление к взаимодействию с другими, межличностным отношениям);
- потребность во власти (желание быть влиятельным, влиять на организацию и пользоваться уважением).

Согласно его теории, большинство людей имеют смешанную мотивацию, но некоторые находятся под сильным воздействием какой-либо одной потребности — это порождает возникновение разных типов работников внутри команды. Например, человек, мотивированный потребностью в принадлежности, хорошо подходит для командной работы, а люди с потребностью к достижению, наоборот, склонны искать ситуации, когда они несут личную ответственность за решение проблем и реализацию проектов.

Мотивы Макклелланда переключаются с потребностями в самореализации (достижении), уважении (принадлежности) и социальными потребностями (власть) теории Маслоу. Однако Макклелланд признает, что степень влияния этих потребностей у разных индивидов различна. Макклелланд подчеркивает важность влияния социального окружения, в том числе вне команды, на развитие потребностей и мотивов.

Значение работы Макклелланда для практики существенно: лидер, зная потребности членов команды, может мотивировать их, подбирая задания, процесс и результат выполнения которых значим для каждого персонально.

### **Двухфакторная теория Ф. Герцберга**

Американский клинический психолог, профессор Университета штата Юта Фредерик Герцберг в 1959 г. опубликовал труд «Мотивация к работе», где впервые изложил свою мотивационно-гигиеническую теорию. В ее основе лежит исследование, в ходе которого 200 инженеров и бухгалтеров из Питтсбурга отвечали на вопросы о том, когда они ощу-

щают наибольшее желание работать и, наоборот, когда они недовольны и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовлетворение и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий определяются действием принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов — факторов контекста (гигиенические факторы) и факторов содержания (мотиваторы).

В 1968 г. в журнале *Harvard Business Review* Герцберг опубликовал статью «Еще раз: как вы мотивируете работников?», в которой использовал акроним KITA (kick in the ass — «дать пинка») для объяснения неэффективных методов мотивации, к которым он относит повышение зарплат, дополнительные льготы, комфортную атмосферу и сокращение рабочих часов. Лидеры, которые используют эти методы, дают членам своей команды не истинную мотивацию, а «волшебный пинок». Эти факторы сами по себе не приносят удовлетворение от работы, но служат для предотвращения неудовлетворенности, поэтому Герцберг и назвал их гигиеническими. К таким факторам также относятся: политика компании, статус должности, безопасность рабочего места, взаимоотношения на рабочем месте.

Мотиваторы же, по мнению Герцберга, связаны с тем, что человек делает на работе, а не с контекстом, в котором он трудится. К мотиваторам относятся: достижения, признание, ответственность, работа сама по себе, продвижение по службе, профессиональный рост.

В отсутствие мотиваторов человек относится к своему труду нейтрально. При появлении мотиваторов у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовлетворение.

Задача лидера — устранение раздражителей (т.е. обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потреб-

ностей гигиенических факторов) и применение удовлетворяющих высшие потребности и подвигающих работников к достижениям мотиваторов.

Итак, теории содержания мотивации объясняют основополагающие, базовые нужды людей и выделяют среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения. Все они призваны помочь молодежным лидерам осознать мотивы, движущие членами их команд. На основе этих теорий они имеют возможность построить работу в своих командах и организациях так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

## 8.2. Теории процесса

Как мы уже отмечали ранее, наибольшую известность из теорий этого типа получили теории ожиданий В. Врума, а также Л. Портера и Э. Лоулера, теория справедливости Дж. Адамса и теория постановки целей Э. Локка.

### **Теория ожиданий В. Врума**

Одна из важнейших теорий мотивации — развивающаяся с 1930-х гг. теория ожиданий (*expectancy theory*), основанная на рациональном поведении и сознательном процессе принятия решений. По этой теории люди действуют в соответствии со своими осознанными ожиданиями о том, что определенное поведение приведет к определенным желаемым целям. Американский психолог Виктор Врум сформулировал теорию, в которой показал, что мотивация (или как он определял — «смысл», *force*) вести себя определенным образом детерминирована ожиданием человека, что такое поведение приведет к определенному результату, умноженному на предпочтения или значимость получаемого за этот результат.

Ожидание (Expectancy) — это вера в то, что если индивид прилагает необходимые усилия, то сможет достичь целей, которые перед ним поставлены лидером. Индивид определяет это на основе ряда факторов: предыдущего опыта, уверенности в своих силах, возможности контролировать цель.

Содействие (Instrumentality): эта переменная оценивает, насколько вероятно, что индивид получит вознаграждение, если достигнет целей, которые были для него поставлены. Это индивид определяет на основе того, ясна ли связь между эффективностью выполнения и вознаграждением (результатом), насколько индивид доверяет тому, кто принимает решение о награде, насколько прозрачен процесс принятия решений о том, кто какую награду получает.

Валентность (Valence) — это воспринимаемая индивидом ценность награды. Она может быть отрицательной, если индивид активно желает избежать награды; нулевой, если он совершенно не мотивирован наградой, или равной единице, если он мотивирован.

Объединение трех переменных дает формулу мотивации:

$$\begin{aligned} \text{Motivational Force (MF)} &= \\ &= \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence} \end{aligned}$$

Уровень мотивации является результатом сознательного процесса принятия решений, рациональной оценки результата поведения индивида. Чтобы быть мотивированным, индивид должен думать, что его цели достижимы, должен четко понимать награду, которую он может получить, и должен действительно ценить эту награду.

### **Модель ожиданий Л. Портера и Э. Лоулера**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные



результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера — Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, в теории Портера — Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство руководителей. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, авторы которых полагали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

### **Теория постановки целей Э. Локка**

Американский психолог Эдвин Локк предложил простую и привлекательную теорию мотивации, похожую на теорию ожиданий. Теория постановки целей (или целеполагания) предполагает, что и мотивации, и исполнение будут на высоком уровне, если перед индивидом поставлены определенные цели, требующие значительных усилий, важность которых

признается, а также имеется обратная связь по поводу исполнения. Поставленные цели влияют на поведение индивида.

Пять принципов эффективного целеполагания для молодёжного лидера (на основе теории Локка):

1. Цель должна быть конкретной и ясной.
2. Цель должна быть сложной, она должна представлять определенный вызов для членов команды. Легкая или утомительная цель демотивирует.
3. Цель должна быть реальной и достижимой.
4. Цель должна быть понятной: члены команды с самого начала должны понимать цель и идти ей навстречу.
5. Необходима обратная связь на протяжении всего процесса достижения цели, это позволит не сбиться с пути.

### **Теория справедливости Дж. Адамса**

Психолог-бихевиорист Джон Стейси Адамс разработал теорию мотивации, основанную на принципе справедливости.

Есть два основных положения теории в справедливости Адамса. Во-первых, необходимо обеспечить справедливый баланс между усилиями индивида и вознаграждением за его усилия. Во-вторых, члены команды должны чувствовать, что их вознаграждение справедливо в сравнении с вознаграждением их коллег.

Если индивид полагает, что получаемая им от организации отдача (зарплата, льготы, признание и т. д.) в ответ на его вклад (время, потраченное на работу; достижения; квалификация) равна или больше получаемого коллегами по команде, то он будет считать ситуацию справедливой и благоприятной. Если член команды чувствует себя недостаточно вознагражденным, его естественным желанием будет восстановить справедливость и прикладывать меньше усилий, пока их вознаграждение не повысится. Демотивация может также возникнуть при чрезмерном вознаграждении, члены команды могут чувствовать себя из-за этого некомфортно, опа-

саясь зависти или критики со стороны коллег, или решить, что и минимальные усилия окупаются, и работать с меньшей эффективностью.

Можно выделить три группы людей, которые по-разному реагируют на справедливость:

- 1) доброжелатели — те, кто более терпимо относится к тому, чтобы быть недостаточно вознагражденным;
- 2) чувствительные к справедливости — те, кто желает баланса в соотношениях результатов и входных данных;
- 3) избранные — те, кто предпочитает, чтобы вознаграждение за их вклад превышало вознаграждение их коллег.

Теория справедливости показала свою достоверность на практике во многих исследованиях.

Но необходимо помнить два ключевых правила:

- 1) представление о справедливости субъективно, и молодому лидеру стоит помнить о том, что одно и то же вознаграждение за одну и ту же работу индивиды могут воспринимать по-разному;
- 2) член команды может быть доволен своей ситуацией сегодня, но чувствовать себя несправедливо обманутым на следующий день.

### 8.3. Причины конфликтов и модель управления ими

Управление конфликтом в организации влияет на мотивацию индивидов и групп. Конфликт может иметь как негативные, так и позитивные следствия. Исследования показывают, что конфликт может вызвать энтузиазм у некоторых индивидов, а соперничество между группами может стать причиной сплочения, конфликт может также стимулировать творческое мышление и вдохновлять на преодоление старых проблем. Негативные следствия конфликта могут привести

к потере интереса к исполнению организационных задач и достижению целей, конфликты могут заставлять индивидов сокращать контакты внутри группы, относиться к коллегам с недоверием и подозрением. Стресс, который является следствием конфликта, может привести к тому, что у индивида снижается мотивация. Хороший лидер должен уметь управлять конфликтом, чтобы не допустить проблем и использовать конфликт для проведения радикальных изменений в организации, для замены существующих структур и устаревших подходов.

Конфликт происходит, когда хотя бы одна сторона считает, что он существует, и когда эта сторона опасается быть скомпрометированной или проигравшей.

Возможные причины конфликта:

- ярко выраженные личностные различия участников в команде;
- состязание внутри команды за ограниченные ресурсы («как разделить пирог?»);
- сложность организационных структур (несколько начальников, пересечение зон ответственности и т. д.);
- разница целей индивидов внутри команды;
- различия во мнениях и подходах к достижению целей организации;
- культурные различия между членами одной группы;
- изменения внешней среды и необходимость организации реагировать на эти изменения и т. д.

Модель управления конфликтом — сетка Томаса — Килманна (Thomas — Kilmann Conflict Mode Instrument) — была создана в начале 1970-х гг. профессором менеджмента Кеннетом Томасом и независимым исследователем Ральфом Килманном для выявления индивидуальных стилей поведения в конфликте. Центральное понятие сетки Томаса — Килманна — «стиль поведения в конфликте». В переводе на обычный теоретико-игровой язык оно означает страте-

гию игрока — его склонности к сотрудничеству, компромиссу, приспособлению, соперничеству и избеганию в конфликтных ситуациях.

В ходе конфликтной ситуации можно описать поведение человека по двум основным направлениям:

- 1) самоутверждение — степень, в которой индивид пытается удовлетворить свои собственные интересы;
- 2) сотрудничество — степень, в которой индивид пытается удовлетворить интересы другого человека.

Эти два измерения позволяют определить пять стилей борьбы с конфликтом.

1. Соперничество (Competing) — это состояние, при котором индивид преследует свои собственные интересы за счет другого, используя всю власть, которая у него есть, и любые способы, чтобы выиграть. Результатом такой борьбы является появление «победителя» и «проигравшего», что может оказаться разрушительным для команды.
2. Сотрудничество (Collaborating) — это состояние, при котором индивид пытается работать с другим человеком, чтобы найти решение, которое полностью удовлетворяет интересы обоих. Оно включает в себя изучение вопроса для выявления основных проблем двух лиц и поиска альтернативы, которая отвечает всем требованиям. С точки зрения отдельного индивида и с точки зрения команды это оптимальное решение.
3. Компромисс (Compromising): при компромиссе цель состоит в том, чтобы найти целесообразное, взаимоприемлемое решение, которое частично удовлетворяет обе стороны. Компромисс полезен для поиска быстрого промежуточного решения и предусматривает обмен уступками. При компромиссе проблема решается (в отличие от избегания), но не исследуется так глубоко, как при сотрудничестве.

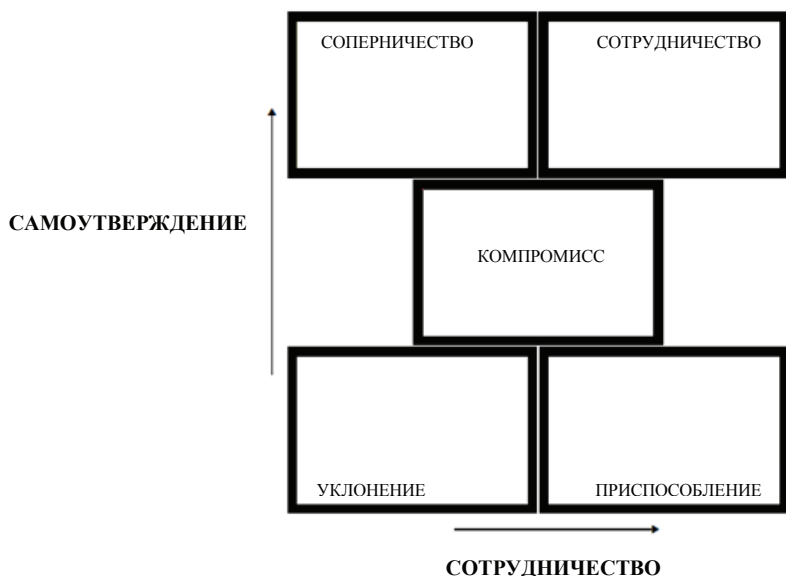


Рис. 4. Стиль управления конфликтом

4. Уклонение (Avoiding): стороны конфликта могут стараться избегать его, игнорировать или откладывать решение «до лучших времен». Эта стратегия подразумевает, что индивид не преследует ни свои собственные интересы, ни интересы другой стороны, и не приводит к решению конфликта.
5. Приспособление (Accommodating) — противоположность конкуренции. Когда индивид приспособливается, он пренебрегает своими собственными интересами, чтобы удовлетворить интересы другой стороны и подавить конфликт.

К. Томас также установил ситуационные факторы, влияющие на использование того или иного стиля управления конфликтом. Среди основных факторов можно выделить следующие:

- время, имеющееся в распоряжении для разрешения конфликта;
- значимость проблем, вызывающих конфликт;
- личные предпочтения участников конфликта;
- проблемы с преданностью, мотивацией или отсутствием информации.

**Тест «Стиль поведения в конфликте»** разработан К. Томасом и может использоваться специалистами по работе с молодежью как для изучения личностной predisposition к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации, так и для анализа predisposition к конфликтному поведению других лиц.

Инструкция: в каждой из 30 пар выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1.

а. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б. Вместо обсуждения того, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3.

а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

а. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6.

а. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

б. Я стараюсь добиться своего.

7.

а. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться расположения другого.

8.

а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

а. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

а. Я твердо стремлюсь достичь своего.

б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.



13.

а. Я предлагаю среднюю позицию.

б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

а. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

а. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

а. Я стараюсь не задеть чувств другого.

б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

а. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

а. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20.

а. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21.

а. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

б. Я отстаиваю свои желания.

23.

а. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

а. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

а. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.

б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

а. Я предлагаю среднюю позицию.

б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

а. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29.

- а. Я предлагаю среднюю позицию.
- б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

- а. Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

**Интерпретация.** За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл. Суммируйте количество положительных ответов по каждому выбранному стилю. У вас получится пять сумм, выражающих количество баллов относительно каждой коммуникативной тактики.

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уклонение: 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а.

В приложении 4 предложены несколько кейсов по теме для самостоятельного разбора и группового обсуждения.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие модели и подходы к мотивации вы можете выделить? Какая модель, какой подход, на ваш

- взгляд, наиболее эффективны в молодежной организации?
2. Приведите примеры конфликтов, участниками или свидетелями которых вы являлись. Каковы были причины этих конфликтов? Какие причины конфликтов, на ваш взгляд, наиболее вероятны в молодежной организации?
  3. Зачем специалистам по работе с молодежью анализировать предрасположенность к конфликтному поведению других лиц?

### Литература по теме

1. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. — Москва : Альпина Пабlishер, 2019. — 178 с. — ISBN 978-5-9614-6719-2.
2. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. — Харьков : Гуманитарный центр, 2008. — 168 с. — ISBN 966-95859-3-7.
3. Киселева А. А. Управление конфликтами. Практическое руководство по тренингу / А. А. Киселева. — Харьков : Гуманитарный центр, 2017. — 172 с. — ISBN 978-617-7528-52-3.
4. Кожевникова Т. Мотивация как она есть / Т. Кожевникова. — Москва : Эксмо; Бомбора, 2018. — 288 с. — ISBN 978-5-04-096118-4.
5. Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / П. Ленсиони. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 256 с. — ISBN 978-5-91657-227-8.
6. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 400 с. — ISBN 978-5-04-096118-4.

7. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко [и др.]. — Москва : Альфа-Пресс, 2010. — 640 с. — ISBN 978-5-94280-420-6.
8. Регнет Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. — Харьков : Гуманитарный центр, 2014. — 408 с. — ISBN 978-617-7022-14-4.
9. Трейси Б. Наука мотивации / Б. Трейси. — Москва : Попурри, 2018. — 240 с. — ISBN 978-985-15-3544-2.

---

# Глава 9

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЛИДЕРСТВО

---

Изучив эту главу, вы сможете:

- узнать, что такое эмоциональный интеллект и чем он отличается от IQ;
- познакомиться с разными моделями эмоционального интеллекта и понять их различия;
- разобраться с тем, за что критикуют теорию эмоционального интеллекта.

Безусловно, лидер должен быть интеллектуально развит, но все ли лидеры должны иметь очень высокий IQ?

Когда психологи в первой половине XX в. начали размышлять и писать об интеллекте, они сосредоточились исключительно на когнитивных аспектах: хорошая память, способность логически рассуждать, решать различные задачи. Так появился коэффициент интеллекта — IQ, который долгое время был единственным способом определить, является ли человек интеллектуально развитым.

Ключевые интеллектуальные элементы IQ:

- языковые навыки;
- аналитические навыки;
- пространственная ориентация;
- логическое рассуждение.

Очевидная неспособность традиционных показателей когнитивного интеллекта (IQ) прогнозировать успех в жизни привела к изучению некогнитивных аспектов и развитию концепции эмоционального интеллекта.

## 9.1. История развития термина «эмоциональный интеллект»

Хотя корни происхождения термина «эмоциональный интеллект» можно проследить в ранних работах Дарвина о важности выражения эмоций для выживания, окончательно оформился этот термин только в 1990-е гг.

В 1920 г. американский психолог и педагог Эдвард Ли Торндайк использовал термин «социальный интеллект» для описания умения понимать других людей и управлять ими. Он предположил, что люди обладают несколькими типами интеллекта, одна из форм которого называется социальным интеллектом, или «способностью понимать и управлять мужчинами и женщинами, мальчиками и девочками, а также действовать мудро в человеческих отношениях».

В 1940 г. психолог и психиатр румынского происхождения Дэвид Векслер, создатель шкалы интеллекта взрослых Wechsler (WAIS), определял интеллект как «глобальную способность действовать целенаправленно, мыслить рационально и эффективно справляться с окружающей средой». Он был одним из самых влиятельных защитников роли неинтеллектуальных факторов в тестировании и подчеркивал, что в поведении участвуют не только интеллектуальные способности, но и другие факторы (неуверенность, страх неудачи, отношения с другими).

В 1983 г. вышла в свет работа американского психолога Говарда Гарднера «Склад ума». Автор теории множественного интеллекта доказывал, что решающее значение для до-

стижения успеха в жизни играет не коэффициент умственного развития, а широкий спектр умственных способностей с семью ключевыми разновидностями: лингвистический и логико-математический интеллект, кинестетическая одаренность, способности к пространственному мышлению, музыкальный талант и «личностные умственные способности»: талант межличностного общения и «внутрипсихическая» способность. Из этого анализа следует, что тест на IQ оценивает две, максимум три разновидности интеллекта: лингвистический, логико-математический и отчасти пространственный, а значит, мерить всех линейкой IQ необъективно.

Гарднер отмечал, что «многие люди с коэффициентом умственного развития на уровне 160 работают на тех, у кого коэффициент не превышает 100, если у первых низкий межличностный интеллект, а у вторых — высокий. В повседневной жизни общества нет более высокого интеллекта, чем межличностный».

В 1990 г. психологи Питер Сэловей и Джон Майер дали первое формальное определение эмоционального интеллекта и впервые продемонстрировали, что для измерения этого понятия могут использоваться определенные задачи. По их мнению, эмоции — это внутренние события, которые координируют физиологические реакции, познания и осознания. Они определили эмоциональный интеллект как «способность отслеживать собственные и чужие чувства и эмоции, различать их и использовать эту информацию, чтобы направлять мысли и действия».

Однако по-настоящему широко термин «эмоциональный интеллект» стал известен после публикации в 1995 г. работы Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект. Почему он может иметь значение больше, чем IQ».

В 1996 г. израильский психолог и один из ведущих новаторов, теоретиков и исследователей концепции эмоционального интеллекта Рувен Бар-Он объяснил, что эмоци-



ональный интеллект отражает нашу способность успешно общаться с другими людьми и с нашими чувствами. Он определял эмоциональный интеллект как «совокупность некогнитивных (эмоциональных и социальных) способностей, компетенций и навыков, которые влияют на способность человека успешно справляться с требованиями и давлением окружающей среды». Он разработал планку EQ-I (Bar-on Emotional Quotient Inventory) и этот инструмент стал первым научно разработанным и проверенным показателем эмоционального интеллекта, который отражает способность человека справляться с ежедневными проблемами и помогает ему добиться успеха в профессиональной и личной жизни. Исследования также отмечают важность преподавания эмоциональных и социальных навыков в школе и вузах, так как это положительно влияет на успеваемость учащихся не только в течение тех лет, когда они учатся, но и в последующие годы, обучение этим навыкам имеет долгосрочный эффект.

*Эмоциональный интеллект* — это способность индивида генерировать и осознавать эмоции так, чтобы содействовать мышлению, понимать эмоции других, а также управлять ими таким образом, чтобы способствовать своему эмоциональному и интеллектуальному росту.

## 9.2. Основные модели эмоционального интеллекта

Специалист по работе с молодежью должен обладать инструментарием для оценки эмоционального интеллекта. В настоящее время нет единого универсального способа оценки, наличие различных инструментов обусловлено различными моделями эмоционального интеллекта. Рассмотрим основные модели: модель способностей (Майера — Сэловея — Карузо) и модель Гоулмана.

### **Модель способностей Майера — Сэловея — Карузо**

Данная модель считается в психологии основной на данный момент, именно ее, как правило, используют для описания понятия эмоционального интеллекта.

Модель рассматривает эмоции как полезные источники информации, которые помогают индивиду лучше понять социальную среду и ориентироваться в ней. Модель предполагает, что люди различаются в их способности обрабатывать информацию эмоционального характера.

Модель выделяет четыре составляющие эмоционального интеллекта.

1. **Восприятие эмоций** — способность распознавать и расшифровывать эмоции, в том числе по мимике на лицах, жестах на фотографиях, по голосу, включая способность идентифицировать свои собственные эмоции. Восприятие эмоций представляет собой основной аспект эмоционального интеллекта, поскольку оно делает возможной (или невозможной) любую другую обработку эмоциональной информации.
2. **Использование эмоций** — способность использовать эмоции для стимулирования мышления (в том числе креативного). Эмоционально умный человек может полностью управлять своими порывами, чтобы наилучшим образом соответствовать поставленной задаче.
3. **Понимание эмоций** — способность понимать язык эмоций и оценивать связь между ними, способность определять причину появления эмоции, распознавать связь между мыслями и эмоциями, определять переход от одной эмоции к другой, предсказывать развитие эмоции со временем.
4. **Управление эмоциями** — способность регулировать эмоции в себе и в других. Поэтому эмоционально умный человек может обуздывать эмоции, даже негативные, и управлять ими для достижения намеченных целей.

Для оценки эмоционального интеллекта в рамках данной модели применяется тест эмоционального интеллекта Майера — Сэловея — Карузо (MSCEIT), который основан на способности индивида решать те или иные проблемы. Проверая способности человека на каждой из четырех ветвей эмоционального интеллекта, этот тест позволяет определить баллы по каждой, а также общий балл. MSCEIT продвигается как тест на способность, но он отличается от стандартных тестов IQ тем, что его элементы не имеют объективно правильных ответов.

Методика состоит из восьми секций (А, В, С, D, Е, F, G, H). На каждый компонент модели эмоционального интеллекта Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо приходится по две секции.

1. Способность к восприятию, оценке и выражению эмоций или же идентификация эмоций — секции А (эмоциональное оценивание лиц) и Е (эмоциональное оценивание картинок). Секция А состоит из четырех фотографий лиц людей, которые надо оценить по степени выраженности пяти эмоций участнику тестирования. Всего в секции семь эмоций: счастье, печаль, страх, гнев, отвращение, удивление, волнение. Выраженность эмоций оценивается по пятибалльной шкале от 1 — «наименьшая выраженность» до 5 — «сильная выраженность». Секция Е представляет собой шесть невербальных проб, которые должны обнаружить способность улавливать общие настроения, содержащиеся в окружении: конкретных пейзажах и абстрактных формах. Каждую картинку надо оценить по степени выраженности, выбрав из пяти эмоций. Как и в секции А, представлен набор из семи эмоций: счастье, печаль, злость, удивление, отвращение, страх, возбуждение. Однако выраженность каждой эмоции надо оценивать не по шкале от 1 до 5, а с помощью схематичных картинок.

2. Способность использовать эмоции для повышения эффективности мышления и деятельности (или же эмоциональная фасилитация мышления) — секции В (способность к распознаванию эмоций, эффективных для фасилитации конкретной деятельности) и F (измеряет способность человека описать свои эмоциональные состояния). Секция В состоит из пяти вербальных заданий, направленных на понимание того, какие эмоции способствуют более эффективному выполнению деятельности разного рода. Участник тестирования должен определить, насколько будет полезно в данной ситуации испытывать ту или иную эмоцию. Всего в каждом вопросе предложено по три эмоции, которые оцениваются по 5-балльной шкале. Секция F состоит также из пяти вербальных заданий, направленных на поиск обозначений эмоциональных состояний и соединение вербализованной эмоции и недифференцированного ощущения.
3. Способность к пониманию и анализу эмоциональной информации (понимание и анализ эмоций) — секции С (способность к пониманию взаимоперехода эмоций, механизмов их изменчивости, а также протекания эмоций во времени) и G (измерение способности различать смешанные и сложные чувства и понимания взаимодействий эмоций). Секция С состоит из 20 описаний различных ситуаций, в которых герои испытывают разные эмоциональные состояния, с шестью вариантами ответов в каждом случае. Понимание ситуативной обусловленности эмоций предполагает как когнитивное понимание смысла ситуации, так и опыт переживания похожих состояний. На каждый вопрос надо выбрать наиболее подходящий вариант ответа. Секция G состоит из 12 утверждений, выявляющих степень понимания значения тех или иных эмоций, сложность сочетания эмоций в одном чувстве.

4. Способность к сознательной регуляции эмоций для личностного роста и улучшения межличностных отношений — секции D (изучение способности к регуляции собственных эмоциональных состояний) и H (изучение способности к регуляции эмоциональных состояний других людей). Испытуемых просят представить себя на месте героев предложенной им истории и оценить предложенные варианты дальнейших действий. Секция D посвящена способности эффективно управлять своими эмоциями. В секции предложено пять историй, в которых описываются некие события. К каждой истории предлагается четыре варианта продолжения. Испытуемый должен оценить каждое продолжение истории с точки зрения того, насколько подобные действия могут привести к хорошему настроению или его сохранению у главного героя. Оценка производится по 5-балльной шкале от А — «очень неэффективно» до Е — «очень эффективно». Секция H направлена на оценку способности управлять эмоциями других людей. В ней предложено три ситуации. В каждой ситуации описана история взаимоотношений и возможности понимания того, как можно на них повлиять. Представлено три варианта продолжения этих взаимоотношений. Испытуемый должен оценить по 5-балльной шкале эффективность действий в каждом продолжении по сохранению хороших отношений. Оценка дается от А — «очень неэффективны» до Е — «очень эффективны».

### **Модель Гоулмана**

Модель, введенная Даниэлем Гоулманом, фокусируется на эмоциональном интеллекте как на широком спектре компетенций и навыков, которые управляют эффективностью лидера. Модель Гоулмана описывает пять основных конструкций эмоционального интеллекта:

- 1) самосознание — способность идентифицировать свои эмоции, сильные и слабые стороны, свою мотивацию, ценности и цели и осознавать их влияние на других;
- 2) саморегуляция (управление эмоциями) — способность контролировать свои разрушительные эмоции и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам;
- 3) социальные навыки — способность управлять отношениями с другими людьми, чтобы помочь им двигаться в нужном направлении;
- 4) эмпатия — способность учитывать чувства других людей, особенно при принятии решений, способность сопереживать другим людям;
- 5) мотивация — способность стремиться к достижению цели ради собственно достижения.

Эмоциональные компетенции, по мнению Гоулмана, это приобретенные способности, над которыми необходимо работать и которые могут быть развиты для достижения выдающихся результатов.

На основе модели Гоулмана был создан тест-опросник ECI (Emotional Competency Inventory), который измеряет 18 компетенций:

- 1) эмоциональное осознание: распознавание своих эмоций и их последствий;
- 2) точная самооценка: знание своих сильных сторон и пределов;
- 3) уверенность в себе: сильное чувство собственного достоинства и возможностей;
- 4) эмоциональный самоконтроль: сдерживание разрушительных эмоций и импульсов;
- 5) прозрачность: поддержание целостности, действие в соответствии со своими ценностями;
- 6) приспособляемость: гибкость в регулировании изменений;

- 7) достижение: стремление к улучшениям или соответствию стандарту передового опыта;
- 8) инициатива: готовность действовать по возможностям;
- 9) оптимизм: настойчивость в достижении целей, несмотря на препятствия и неудачи;
- 10) эмпатия: восприятие чувств и перспектив других людей, а также активный интерес к их проблемам;
- 11) организационная осведомленность: «чтение» эмоциональных течений группы и отношений власти;
- 12) ориентация на обслуживание: предвосхищение, распознавание и удовлетворение потребностей клиентов;
- 13) развитие других: осознание потребностей других в развитии и укрепление их способностей;
- 14) вдохновляющее лидерство: вдохновляющие и направляющие личности и группы;
- 15) катализатор изменений: инициирование изменений или управление ими;
- 16) влияние: владение эффективной тактикой убеждения;
- 17) управление конфликтами: ведение переговоров и разрешение разногласий;
- 18) работа в команде и сотрудничество: работа с другими для достижения общих целей; создание групповой синергии в достижении коллективных целей.

Мы предлагаем для диагностики эмоционального интеллекта более простую методику, одну из самых распространенных — **тест на эмоциональный интеллект Н. Холла**, также основанный на модели Гоулмана. Специалисты по работе с молодежью могут использовать его как для самоанализа, так и для проведения тестирования в командах и организациях.

**Инструкция.** Ниже вам будут предложены высказывания, которые так или иначе отражают различные стороны

вашей жизни. Отметьте степень вашего согласия с каждым высказыванием по следующей шкале:

- 3 — полностью не согласен;
- 2 — в основном не согласен;
- 1 — отчасти не согласен;
- 1 — отчасти согласен;
- 2 — в основном согласен;
- 3 — полностью согласен.

1	Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания, как поступать в жизни	–3	–2	–1	1	2	3
2	Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в моей жизни	–3	–2	–1	1	2	3
3	Я спокоен, когда испытываю давление со стороны	–3	–2	–1	1	2	3
4	Я способен наблюдать изменение своих чувств	–3	–2	–1	1	2	3
5	Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни	–3	–2	–1	1	2	3
6	Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, таких как веселье, радость, внутренний подъем и юмор	–3	–2	–1	1	2	3
7	Я слежу за тем, как я себя чувствую	–3	–2	–1	1	2	3
8	После того, как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами	–3	–2	–1	1	2	3
9	Я способен выслушивать проблемы других людей	–3	–2	–1	1	2	3
10	Я не заикливаюсь на отрицательных эмоциях	–3	–2	–1	1	2	3
11	Я чувствителен к эмоциональным потребностям других	–3	–2	–1	1	2	3
12	Я могу действовать успокаивающе на других людей	–3	–2	–1	1	2	3
13	Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия	–3	–2	–1	1	2	3



14	Я стараюсь подходить творчески к жизненным проблемам	-3	-2	-1	1	2	3
15	Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей	-3	-2	-1	1	2	3
16	Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности	-3	-2	-1	1	2	3
17	Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема	-3	-2	-1	1	2	3
18	Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения	-3	-2	-1	1	2	3
19	Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы»	-3	-2	-1	1	2	3
20	Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто	-3	-2	-1	1	2	3
21	Я хорошо могу распознавать эмоции по выражению лица	-3	-2	-1	1	2	3
22	Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать	-3	-2	-1	1	2	3
23	Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются	-3	-2	-1	1	2	3
24	Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей	-3	-2	-1	1	2	3
25	Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью	-3	-2	-1	1	2	3
26	Я способен улучшить настроение других людей	-3	-2	-1	1	2	3
27	Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми	-3	-2	-1	1	2	3
28	Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей	-3	-2	-1	1	2	3
29	Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей	-3	-2	-1	1	2	3
30	Я могу легко отключиться от переживания неприятностей	-3	-2	-1	1	2	3

Ключ для диагностики:

Шкала «Самосознание»: общая сумма вопросов 1, 2, 4, 17, 19 и 25.

Шкала «Управление эмоциями»: общая сумма вопросов 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Мотивация себя»: общая сумма вопросов 5, 6, 13, 14, 16 и 22.

Шкала «Эмпатия»: общая сумма вопросов 9, 11, 20, 21, 23 и 28.

Шкала «Социальные навыки»: 12, 15, 24, 26, 27 и 29.

**Интерпретация.** По каждой шкале высчитывается сумма баллов с учетом знака ответа (+ или –). Чем больше плюсовая сумма баллов, тем больше выражено данное эмоциональное проявление.

Кроме приведенных выше моделей, часто можно встретить модель социального и эмоционального интеллекта (ESI) Рувена Бар-Она, включающую 15 способностей (самоуважение, эмоциональная осознанность, самовыражение (самоактуализация), независимость, напористость, экспрессия, эмпатия, межличностные отношения, социальная ответственность, решение проблем, оценка действительности, контролирование импульсов, гибкость, стрессоустойчивость, оптимизм), а также модель Константиноса Петридеса, тоже включающую в себя 15 способностей (адаптивность, напористость, восприятие эмоций (своих и чужих), выражение своих эмоций, управление эмоциями (других), контролирование своих эмоций, импульсивность, межличностные отношения, самооценка, самомотивация, социальная осведомленность, управление стрессом, эмпатия, счастье (веселая и довольная жизнь), оптимизм).

### **9.3. Критика теории эмоционального интеллекта**

Д. Гоулман утверждал, что «наиболее эффективные лидеры похожи в одном важном отношении: все они обладают высокой степенью того, что стало известно как эмоцио-

нальный интеллект. ...Эмоциональный интеллект является неременным условием лидерства», однако не все исследователи с этим согласны.

С самого начала работа Гоулмана была подвергнута критике за предположение, что «эмоциональный интеллект» — это тип интеллекта или когнитивных способностей. Немецко-британский психолог Ганс Юрген Айзенк писал, что Гоулман «иллюстрирует фундаментальную абсурдность тенденции классифицировать почти любой тип поведения как „интеллект“. Вся теория построена на зыбучих песках: нет прочной научной основы».

Многие исследователи (например, американский ученый-психолог, профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант), говорили, что эмоциональный интеллект — это просто навык, хороший инструмент для достижения целей и манипулирования другими людьми.

Критике подвергались исследования Сэловея — Майера и тест эмоционального интеллекта (MSCEIT), основанный на них. Натан Броди утверждал, что в отличие от тестов познавательной способности (например, IQ), MSCEIT «проверяет знание эмоций, но не обязательно способность выполнять задачи, которые связаны со знанием, которое оценивается». Главный аргумент заключался в том, что даже если кто-то знает, как он или она должны вести себя в эмоционально сложной ситуации, это не обязательно означает, что человек действительно будет вести себя так в реальности.

Еще одна порция критики связана с тем, что, выполняя тесты на эмоциональный интеллект, респонденты нередко склонны давать, что называется, социально желательные ответы, фальсифицируя таким образом результаты. Социально желательный ответ может быть обусловлен: 1) преднамеренной адаптацией ответов на вопросы для передачи образа респондента во внешнюю среду как социально активного и надежного (управление впечатлениями других); 2) желанием

видеть себя в более благоприятном свете, чрезмерно позитивной самопрезентацией (самообман). Существует несколько методов снижения числа социально желательных ответов:

- анонимность исследования;
- разница в возрасте между интервьюером и респондентом (выявлено, что лицам своего возраста респонденты чаще дают социально желательные ответы);
- предупреждение тестируемых, чтобы они не подделывали ответы;
- использование шкал достоверности для определения вероятности или согласованности ответов по всем позициям;
- подключение участников к «специальному» электронному оборудованию, которое, как им говорят, может определить, говорят ли они правду и т. д.

Однако даже это не позволяет полностью исключить такие ответы, если респондент заинтересован не в самодиагностике, а в фальсификации. Данный факт необходимо учитывать специалистам по работе с молодежью при проведении опросов и тестировании.

## Вопросы для обсуждения

1. С какими основными моделями эмоционального интеллекта вы знакомы? Что общего у этих моделей?
2. Зачем молодежный лидер должен обладать инструментарием для оценки эмоционального интеллекта других?
3. Какие методы снижения числа социально желательных ответов во время проведения социологических исследований кажутся вам наиболее эффективными?

## Литература по теме

1. Андреева И. Н. Азбука эмоционального интеллекта / И. Н. Андреева. — Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2012. — 288 с. — ISBN 978-5-9775-0795-0.
2. Барисо Д. Эмоциональный интеллект на практике. Как управлять своими эмоциями и не позволять им управлять вами / Д. Барисо. — Москва : Бомбора, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-04-100829-1.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 544 с. — ISBN 978-5-00117-958-0.
4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 302 с. — ISBN 978-5-9614-6973-8.
5. Люсин Д. В. Социальный и эмоциональный интеллект: от моделей к измерениям / Д. В. Люсин. — Москва : Институт психологии РАН, 2009. — 347 с. — ISBN 978-5-9270-0153-8.
6. Карузо Д. Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять / Д. Карузо, П. Сэловей. — Санкт-Петербург : Питер, 2017. — 320 с. — ISBN 978-5-496-02237-8.
7. Шабанов С. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов, А. Алешина. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 432 с. — ISBN 978-5-00057-507-9.

---

# Глава 10

## ЭТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР И УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

---

Сила, которой наделены лидеры, может быть использована как для зла, так и для добра. Когда мы становимся лидерами, мы также берем на себя бремя соблюдать законы этики.

*Крейг Джонсон*

Изучив эту главу, вы сможете:

- познакомиться с ключевыми характеристиками этического лидера;
- получить представление о шагах, необходимых, чтобы стать этическим лидером;
- узнать, что провоцирует лидеров вести себя деструктивно по отношению к организации и своим последователям;
- понять, как можно управлять организацией и проводить изменения на основе ценностей.

**Э**тика — философский термин, введенный в оборот еще Аристотелем, происходящий от древнегреческого «этнос» — нрав, обычай. Этика помогает ответить на практический вопрос: «Что мы должны делать?». Иными словами, этика предписывает, как нам действовать в той или иной ситуации, это своеобразный кодекс ценностей и мо-

ральных принципов, который определяет, что правильно, а что нет. Понимание этики для лидера начинается с анализа ценностей, как индивидуальных, так и организационных.

Лидеры (и молодежные лидеры не исключение) должны быть важным источником норм и правил поведения для своих последователей, а также нести ответственность за моральное развитие всей организации. Этическое лидерство — ключевой фактор для выполнения миссии и достижения целей команды и организации, а также для управления репутацией команды или организации во внешней среде.

Чаще всего мы видим следующую ошибку: появление в команде или организации документов, регламентирующих нормы поведения, воспринимается как препятствие для сотрудников поступать неправильно, в идеале же такие документы должны следовать принципу «дать возможность поступать правильно». Идеальным решением для поощрения этического поведения является не карательный, а позитивный подход лидеров. Особенное значение это имеет при работе с молодежью, так как в молодежной среде наиболее распространено сопротивление жестким правилам и ограничениям.

Что же такое *этическое лидерство*? Определим его как демонстрацию нормотворчески приемлемого поведения посредством личных действий и межличностных отношений и поощрение лидером такого поведения последователей посредством двустороннего общения, подкрепления и принятия решений. Это определение предполагает:

- 1) что поведение лидеров служит ролевым моделированием поведения последователей, поскольку их поведение принимается как должное;
- 2) лидеры общаются и оправдывают свои действия перед последователями (то есть они делают этику заметной в социальной среде);
- 3) лидеры желают постоянно вести себя в соответствии с этическими нормами, поэтому они устанавливают в ор-

- ганизации этические стандарты и вознаграждают следование этим стандартам со стороны последователей;
- 4) лидеры учитывают этические аспекты в процессе принятия решений, учитывают этические последствия своих решений и прежде всего стараются сделать справедливый выбор.

Махатма Ганди отметил, что этический человек будет «думать, говорить и делать одно». В его цитате скрыто моральное мужество лидера — следовать до конца; если необходимо, то выходить за рамки, чтобы поступать правильно. Этические лидеры думают о долгосрочных последствиях, недостатках и преимуществах своих решений.

### 10.1. Характеристики этического лидера

Этическое поведение является результатом личных склонностей человека, его характера, а не результатом обучения. Американские исследователи Кузес и Познер на протяжении более десяти лет опрашивали сотрудников разных организаций по всему миру, что они больше всего ценят в лидере или хотели бы от лидера, чтобы охотнее следовать за ним. И на первое место вышли честность, порядочность, надежность. Последователи наблюдают поведение лидера в разных ситуациях и сличают поведение в аналогичных ситуациях: если лидер постоянно меняет свое поведение, то последователи воспринимают его как непредсказуемого, ненадежного и, следовательно, недостойного доверия. Еще один фактор, подрывающий доверие, — двуличие: лидер поддерживает один набор ценностей и активно продвигает их в организации, требуя от сотрудников следовать им, а сам лично практикует другой набор.

Ценности — это общие принципы, определяющие поведение. Ценности — это не действия, а коды, которые лежат



в основе санкций и наказаний за одни поступки и вознаграждений за другие. На протяжении многих лет интерес к изучению ценностей проявляли многие исследователи — философы, богословы, социологи, психологи, экономисты; с ростом компаний и развитием корпоративного управления вопрос ценностей заинтересовал и исследователей менеджмента. Во многом они сходятся в том, что ценности оказывают большое влияние на работу лидера.

*Ценность* — устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения либо конечная цель существования.

*Система ценностей* — устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования.

В табл. 6 приведены примеры различных типов ценностей, которых могут придерживаться лидеры (ставшая уже классической классификация по Рокичу).

Таблица 6

**Примеры терминальных и инструментальных ценностей**

Терминальные ценности	Личностные ценности (что самое важное в вашей жизни)	Счастье, здоровье, спасение, семья, личный успех, признание, статус, материальные блага, дружба, успех на работе, любовь
	Этико-социальные ценности (что вы хотите сделать для мира)	Мир, экология планеты, социальная справедливость
Инструментальные ценности	Этико-нравственные ценности (как, по вашему мнению, вы должны вести себя с окружающими людьми)	Честность, искренность, ответственность, лояльность, солидарность, взаимное доверие, уважение прав человека
	Ценности конкуренции (что вы считаете необходимым, чтобы успешно конкурировать с окружающими)	Деньги, воображение, логика, красота, интеллект, позитивное мышление, гибкость

Молодежный лидер должен усвоить более сложный кодекс этического поведения по сравнению с тем, который он усвоил в детстве или подростковом возрасте. Он должен понимать, что в реальности мораль не делится на «плохо — хорошо», «черное — белое», она проявляется во множестве оттенков. Вот почему лидеры нуждаются в этических кодексах, которые столь же разнообразны, сложны и тонки, как и ситуации, с которыми им приходится сталкиваться. Следовательно, лидеры должны принять более широкий набор человеческих ценностей, чем обычные люди.

Но попробуем все-таки выделить пять ключевых ценностей, имеющих решающее значение для этических лидеров.

1. Гордость. Лишенный самоуважения этический лидер вряд ли получит уважение от последователей. Настоящие лидеры демонстрируют здоровую гордость, а не тщеславие, они признают, что чрезмерная любовь к себе — это порок, а не добродетель.
2. Терпение. В процессе реализации стратегии, обеспечивающей достижение организацией поставленных целей, лидер сталкивается с препятствиями как внутри, так и во внешней среде, нежеланием сотрудничать и отсутствием понимания со стороны последователей. Поскольку для преодоления барьеров требуется время, то терпение становится одной из ключевых ценностей.
3. Благоразумие. Лидер должен здраво рассуждать, держать голову холодной. Благоразумие позволяет не давать волю эмоциям и не совершать неэтичных действий, даже тогда, когда все идет не так, как планировал лидер.
4. Стойкость. Эта ценность относится к постоянному стремлению лидера предпринимать все необходимые шаги для достижения целей, даже если они связаны с самопожертвованием и личным риском. Стойкость заключается в попытке преодолеть практику оправдания неэтичного поведения, когда лидер чувствует

себя скованным под растущим давлением со стороны окружающих.

5. Мышление на перспективу — способность воспринимать то, что действительно важно в той или иной ситуации, а также то, что будет полезно в будущем.

Эффективные лидеры оценивают соответствие тех или иных решений моральным нормам, основываясь на ценностях и собственных принципах, а не на общественном мнении. Они также с большой вероятностью примут решение, которое может быть непопулярным в обществе, но правильным с этической точки зрения, поэтому готовы мириться с вытекающими из этих решений конфликтами. Менее эффективные лидеры поступают «правильно», исходя из того, что от них ожидает общество, демонстрируют послушание авторитету, больше озабочены тем, как их решения могут рассматриваться другими (как внутри, так и за пределами организации).

Попробуем сформулировать важные советы для практикующих молодых руководителей, которые хотят стать настоящими этическими лидерами.

Совет 1. Выражать и воплощать цели и ценности организации. Для лидеров важно рассказать убедительную с моральной точки зрения историю, но не менее важно воплотить ее в жизнь. Многие политические лидеры не в состоянии воплотить высокие замыслы, о которых они рассказывают во время выборов, лидеры коммерческих и некоммерческих организаций также в последнее время становятся объектами подобной критики.

Совет 2. Сосредоточиться на успехе организации, а не на личном. Настоящие лидеры понимают, что они не изолированы, а находятся в широкой сети последователей и заинтересованных сторон, они понимают, что ценность заключается в успехе людей в организации.

Совет 3. Найти лучших людей и развивать их. Эта задача является довольно стандартной в различных моделях ли-

дерства. Этические лидеры уделяют особое внимание поиску и развитию лучших людей именно потому, что считают моральным императивом помочь другим вести лучшую жизнь, позволяющую создавать новые ценности для себя и для других.

Совет 4. Создать живой разговор об этике и ценностях. Часто руководители организации думают, что достаточно ламинированного плаката с перечислением ценностей на стене в офисе или на рабочем столе либо наличия комплаенс-служб для решения этических проблем. В организациях, которые ведут живой разговор об этике и ценностях, люди считают друг друга ответственными за соблюдение этих ценностей, они ожидают, что и руководители организации будут соблюдать эти ценности. Воплощение такого разговора в жизнь означает, что люди остаются в команде или организации, потому что ценности важны и вдохновляют их.

Совет 5. Создать механизмы несогласия. В организации, которая серьезно относится к своим целям и ценностям, должны быть внедрены механизмы несогласия, чтобы ценности не становились устаревшими и мертвыми. Это должно стать элементом организационной и корпоративной культуры, а не просто строчкой в документе. Некоторые крупные организации используют анонимные ящики электронной почты или телефоны, чтобы сотрудники могли обратиться к руководству, минуя несколько уровней управления. В менее крупных организациях руководители сами могут устраивать встречи с рядовыми сотрудниками (волонтерами), чтобы получить более реалистичное представление о том, что происходит на самом деле.

Совет 6. Принимать трудные решения, используя богатое воображение. Этическим лидерам приходится принимать множество сложных решений — от кадровых до стратегических, — коих они не пытаются избежать, используя оправ-

дание: «Я делаю это для общего блага (для команды, для организации)». Этический лидер последовательно объединяет «поступать правильно» и «поступать правильно для организации». Этическое лидерство — это не «просто быть хорошим», а искать креативные решения возникающих проблем, включать моральное воображение.

Совет 7. Знать пределы ценностей и этических принципов, в которых лидер существует. Все ценности имеют пределы, определенные сферы, в которых они работают хорошо и в которых — не очень (ограничения, например, могут быть связаны с контекстом или аудиторией). Этические лидеры ощущают пределы ценностей, в которых они живут, и защищают выбранный ими курс действий.

Совет 8. Быть собой. Этические лидеры — это обычные люди, которые живут своей жизнью и служат примером того, как сделать мир лучше, но они могут ошибаться, должны обладать самоиронией и быть более человечными.

## 10.2. Неэтичное (деструктивное) поведение лидера

Как мы отметили ранее, лидеры оказывают основное влияние на этическое поведение в команде или организации и отвечают за нормы и правила, которые направляют поведение их сотрудников. Задача лидера состоит в том, чтобы создать в организации такой этический климат, который бы способствовал искреннему и открытому общению и культуре, поощряющей правильное поведение.

Большинство лидеров, особенно на важных должностях, обычно имеют хорошее образование, и понимают, что правильно, а что неправильно. Однако иногда при столкновении с этическим вызовом, зная, как поступать правильно, они все равно поступают противоположным образом (или

поощряют неправильное поведение других). Что такое неэтичное (деструктивное) поведение лидера? Что заставляет лидеров (особенно молодых) отклоняться от правильного пути?

*Неэтичное (деструктивное) поведение* — это систематическое и повторяющееся поведение лидера (руководителя), которое нарушает законные интересы организации, подрывая и/или саботируя цели, задачи, ресурсы и эффективность организации и/или мотивацию, благополучие или удовлетворенность работой подчиненных.

Выделим несколько важных аспектов этого определения:

- 1) деструктивное поведение включает в себя и поведение по отношению к подчиненным, и поведение по отношению к организации;
- 2) деструктивное лидерство может включать в себя не только активное деструктивное поведение, но и пассивное (например, не наказывать неэтичное поведение окружающих, не заботиться о безопасности рабочего места и т. д.);
- 3) неэтичное, деструктивное поведение проявляется в том, что нарушение законных интересов организации или подчиненных происходит неоднократно и систематически.

Критерии, по которым можно оценить «правильность» или «неправильность» поведения лидеров, вытекают из универсальных этических принципов, при этом акцент делается на нарушении прав сотрудников (последователей), несправедливом обращении с ними, приоритизации собственных интересов и интересов партнеров в ущерб организационным интересам, слабом характере и нерешительности самого лидера. Чтобы лучше понять, кто такой деструктивный лидер и чем он отличается от этического лидера, сравним их (табл. 7).

Таблица 7

**Критерии оценки этического лидерства**

Критерий сравнения	Этический лидер	Деструктивный лидер
Использование лидерской власти и влияния	Служит последователям и организации	Удовлетворяет личные потребности и карьерные цели
Обработка разнообразных интересов нескольких заинтересованных сторон	Пытается сбалансировать и интегрировать их	Принимает решение в пользу партнеров по коалиции, которые предлагают наибольшие преимущества
Разработка видения (стратегии развития) для организации	Разрабатывает видение (стратегию развития), основанное на представлениях последователей о своих потребностях, ценностях и идеях	Пытается продать личное видение (стратегию развития) как единственный способ для организации добиться успеха
Целостность поведения лидера	Действует в соответствии с общепринятыми ценностями	Делает то, что целесообразно для достижения личных целей
Принятие решений и совершение действий, связанных с риском	Позволяет последователям принимать необходимые решения, готов делить с ними риски	Избегает принятия необходимых решений для действий, связанных с личным риском
Коммуникация с последователями	Обеспечивает полное и своевременное раскрытие информации о событиях, проблемах и действиях	Использует обман и искажает информацию о проблемах и прогрессе
Реакция на критику и инакомыслие	Поощряет критическую оценку со стороны последователей, чтобы найти лучшие решения	Препятствует критике и подавляет инакомыслие
Развитие навыков у последователей	Использует коучинг, наставничество и обучение для развития последователей	Делает акцент на свое развитие, чтобы держать последователей слабыми и зависимыми от лидера

Многие молодые руководители, попадая в крупные организации, сталкиваются с тем, что там не занимаются вопросами этики (либо из-за занятости, либо из-за преднамеренного уклонения от ответственности) и им часто приходится самим рефлексировать для решения этических дилемм, более того, часто молодые лидеры испытывают организационное давление и получают четкие указания сверху поступать так, как они считают неэтичным.

Можно встретить три классических примера, как молодые лидеры объясняют свое неэтичное поведение и свои решения:

- 1) оправдание: «Это стандартная практика, многие организации так делают ежедневно» или «Это не так уж и важно, у нас нет времени (людей, ресурсов и т. д.)»;
- 2) перекладывание ответственности: «Это не моя обязанность...», «У меня нет возможности повлиять на это...»;
- 3) нежелание вступать в конфликт: «Я хочу быть верен организации...», «Я не хочу ссориться из-за этого с коллегами (начальником, партнерами и т. д.)».

Эти отговорки мешают молодым лидерам вырастать в настоящих руководителей, становиться этическими лидерами.

Неэтичное (деструктивное) лидерство представляет собой один из наиболее серьезных примеров неправомерного поведения руководителя в организационной среде. Неудивительно, что в 2010-е гг. появилось много научных работ, посвященных изучению этого феномена. Выделим некоторые основные выводы:

1. Браун и Митчелл (2010): неэтичное руководство препятствует эффективному функционированию организации во многих аспектах, двумя яркими примерами являются большое количество прогулов и низкая производительность труда.
2. Ньюберг и др. (2011): неэтичное, эгоцентричное лидерство ведет к проблемам с психическим здоровьем и высокой вероятности стрессов у сотрудников.



3. Рафферти и Рестубог (2011): жесткий надзор вызывает у рабочих чувство несправедливости, снижает их самооценку и подрывает веру в то, что они занимаются значимой работой.
4. Юхаль, Уоррен и Чен (2012): неэтичное лидерство мотивирует подчиненных вести себя неэтично. Эти реакции могут варьироваться от агрессивного и мстительного поведения по отношению к самому лидеру до борьбы с организацией в целом (кража оборудования, саботаж работы, распространение слухов и негативной информации об организации во внешнюю среду).
5. Бентли и др. (2012): травля на рабочем месте со стороны руководства ведет к низкой самооценке, высокому уровню стресса, прогулам и желанию покинуть организацию.
6. Шайнс и Шиллинг (2013): неэтичное лидерство снижает индивидуальную производительность труда и увеличивает текучесть кадров и контрпродуктивное поведение на рабочем месте.

Это только несколько примеров, но, как видим, и их достаточно для того, чтобы показать: поведение лидера, которое не соответствует моральным требованиям, наносит большой вред как отдельным сотрудникам, так и всей организации. Беспокойство сотрудников, чувство беспомощности, разочарование, низкая удовлетворенность работой, потеря доверия к руководителям, отчуждение от работы и связанные с этим негативные последствия для личной жизни сотрудников — все это пагубные продукты неэтичного лидерства.

Но этический лидер — это не всегда мягкий лидер. Быть этическим лидером означает применять в каждой ситуации нужное количество авторитета, иногда ситуация требует достаточно жесткого руководства, но оно должно быть оправданным.

Выделим пять способов вмешательства лидера в действия последователей (от наименьшей степени до наивысшей).

1. Вдохновение (Inspiration). Создание значимого примера (чаще всего личного), чтобы другие последователи вносили больший вклад в достижение организационных целей.
2. Содействие (Facilitation). Поддержка других сотрудников организации и управление ими, когда это необходимо, для того чтобы они могли вносить свой вклад в развитие организации в максимально возможной степени.
3. Убеждение (Persuasion). Обращение к разуму, приведение логичных аргументов, чтобы убедить сотрудников внести свой вклад в достижение организационных целей.
4. Манипуляция (Manipulation). Предложение внешних стимулов, чтобы заинтересовать сотрудников работать над достижением организационных целей (используется там, где нет приверженности организации).
5. Принуждение (Coercion). Лидер должен заставлять членов организации внести определенный вклад в развитие своих возможностей, если они не хотят делать это самостоятельно.

Перечисленные выше способы во многом зависят от организационной культуры, климата внутри организации и давления на нее со стороны внешней среды. Если культура организации позволяет учиться и расти в своей собственной среде, лидерство в значительной степени может быть вдохновляющим. Но часто лидеру необходимо прибегать к убеждению и содействию, когда другие члены организации не уверены в своих собственных возможностях. А манипуляции и принуждение уместны, когда в организации нездоровый климат и агрессивное давление со стороны внешней среды. Нет универсального способа управления, который подходит на все случаи жизни в организации. Талант лидера — подобрать необходимый стиль, исходя из этического контекста, организационной культуры и ситуации, в которой организация находится в настоящий момент своей жизни.

### 10.3. Управление на основе ценностей

Лидеры, которые считают, что люди придерживаются тех же ценностей, что и в XX веке, не могут эффективно мотивировать своих последователей, особенно молодежь. Мир постоянно меняется, он становится более сложным и неопределенным, появился даже термин VUCA-мир (Volatility – нестабильность; Uncertainty – неопределенность; Complexity – сложность; Ambiguity – неоднозначность). Для успешной работы в этом мире лидеры должны очень четко определить систему ценностей своей организации и рассказать о ключевой роли этих ценностей не только членам организации, но и всем внешним участникам.

В начале XX в. доминировал традиционный подход управления по инструкциям (managing by instructions, MBI). В 1960-е гг. он сменился популярным сегодня управлением по целям (managing by objectives, MBO) – нередко можно встретить в литературе, что ключевой задачей управления является достижение организационных целей. Но также все чаще встречается новый инструмент стратегического лидерства, основанный на исследованиях психологов-бихевиористов – управление на основе ценностей (managing by values, MBV). Управление на основе ценностей – хорошая основа для создания в организации корпоративной культуры коллективной ответственности.

Саймон Долан и Сальвадор Гарсия (2008) предлагают рассматривать MBV как метод управления тремя категориями ценностей организации, которые влияют на общее поведение человека:

1. Экономико-прагматичные ценности. Необходимы для поддержания и объединения различных организационных систем. Они включают ценности, касающиеся эффективности, производственных стандартов и дисциплины. На этих ценностях основана такая деятель-

- ность, как планирование, обеспечение качества и отчетность.
2. **Этико-социальные ценности.** Лежат в основе поведения индивидов в группе — обществе, на работе, в отношениях между людьми. Они согласуются с социальными ценностями, такими как честность, уважение, лояльность. Этико-социальные ценности человека влияют на его поведение, когда он следует собственным личным экономико-прагматичным и эмоционально-развивающим ценностям.
  3. **Эмоционально-развивающие ценности.** Необходимы для создания новых возможностей для деятельности. Эти ценности касаются доверия, свободы и счастья. Примеры подобных ценностей: креатив, самопознание, уверенность в себе, прямолинейность, приспособляемость.

Традиционная культура управления часто ориентирована на иерархический контроль. Она выделяет три категории сотрудников организации: 1) тех, кто руководит и принимает решения; 2) тех, кто контролирует тех, кто производит продукт; 3) тех, кто производит продукт. Часто у каждой из этих категорий свои ценности отличные (иногда кардинально противоположные) от других. Управление на основе ценностей уничтожает этот разрыв — оно связывает стратегические намерения и корпоративные ценности с повседневной деятельностью каждого члена организации.

Как же член организации примет новую для себя ценность?

Между убеждениями и ценностями существует тесная связь. Избавление от некоторых убеждений играет важную роль для обновления ценностей и изменения поведения, оказывая положительное влияние на сотрудников организации. Уровень давления на индивида, заставляющего его признать новую ценность и изменить свое поведение, также зависит

от того, насколько этой ценности придерживаются окружающие его люди.

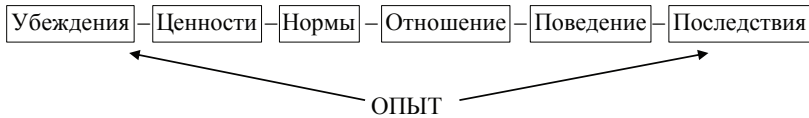


Рис. 5. Цепочка убеждений и последствий

Поскольку человек не всегда может умело сочетать убеждения, ценности, нормы, отношение и поведение друг с другом, то возникает стресс.

Управление на основе ценностей позволяет преодолеть этот разрыв, а то, что эти ценности становятся общими для всех членов организации, помогает индивиду быстрее их признать. Управление на основе ценностей — это динамичный процесс, требующий участия в нем всех сотрудников организации, каждый опыт уникален, но есть основные этапы практической реализации MBV.

Таблица 8

#### Этапы практической реализации MBV

Практическая реализация изменений	Этап 0	Необходимость в лидере, который легитимизирует MBV
	Этап 1	Выбор основных ценностей
	Этап 2	Работа проектных команд
Мониторинг изменений	Этап 3	Новая практика и политика
	Этап 4	Аудит соблюдения новых ценностей

Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

Этап 0. Для внедрения изменений необходим лидер, который был бы заинтересован в изменениях, а также обладал бы необходимой энергией и ресурсами (финансами, временем и т.д.). Лидеру также понадобится команда последователей (рабочая или проектная группа).

Этап 1. Необходима переоценка ценностей с максимальным участием сотрудников организации на всех уровнях. Можно выделить три последовательных этапа этой фазы реализации MBV: 1) коллективная визуализация желаемого будущего — составление перечня итоговых ценностей, которые будут включены в видение (стратегию развития) и миссию организации; 2) SWOT-анализ существующих ценностей организации (определение сильных и слабых сторон и их сравнение с возможностями и угрозами внешней среды); 3) согласование направления изменений со всеми заинтересованными сторонами (новые операционные ценности должны стать прочной основой для доминирующей корпоративной культуры).

Характеристики эффективных операционных ценностей:

- 1) простые, немногочисленные и легко запоминающиеся;
- 2) можно кратко сформулировать;
- 3) имеют стратегическое значение;
- 4) выбраны при участии всех заинтересованных лиц;
- 5) значимые, действительно нужны всем сотрудникам;
- 6) подкрепляются особым коммуникационным и обучающим процессом;
- 7) считаются принципами, которым стоит следовать;
- 8) люди с радостью следуют этим ценностям в повседневной деятельности;
- 9) признаются и разделяются на всех уровнях организации;
- 10) можно выразить в практических задачах, поддающихся оценке;
- 11) возможен периодический мониторинг соблюдения ценностей и взаимосвязь с системой вознаграждений;
- 12) периодический обзор и пересмотр формулировки в зависимости от обстоятельств.

Этап 2. Проектные команды — идеальный рабочий инструмент решения сложных задач и практического применения ценностей компании в кратко- и долгосрочный период. Необходимо несколько команд — каждая команда должна преобразовать конкретную ценность в задачи и план действий.

Характеристики успешных проектных команд: 1) есть координатор-лидер, который несет ответственность и поддер-

живает контакт с «командой по управлению изменениями»; 2) оптимальный состав 6–10 человек; 3) участие в команде должно быть добровольным, так как большинство членов команд продолжают выполнять свои прямые должностные обязанности и будут уделять работе в команде всего лишь часть времени; 4) членами команды должны стать специалисты из разных областей, функциональных сфер и уровней организации; 5) члены группы должны пройти тренинги по командообразованию и научиться действовать как команда; 6) членов команды необходимо вознаграждать финансовыми и иными методами в соответствии с работой и успехами.

Этап 3. Все ценности, сформулированные в качестве основных для успеха, следует укреплять с помощью тренингов. Эффективное корректирование и укрепление личностных ценностей — одна из интереснейших и важнейших задач обучения, к которой только можно стремиться.

Необходимы технологии, которые позволяют обучающемуся самосовершенствоваться:

- встречи, стимулирующие свободное творческое мышление;
- подготовка проектных групп под руководством эксперта;
- наставничество;
- групповой анализ профессиональных проблем;
- путешествия и мероприятия, предусматривающие физическую/умственную тренировку, чтобы проверить способности человека в сложных ситуациях и т. д.

Этап 4. Самая большая ошибка — ничего не делать для оценки и вознаграждения соблюдения принципов новой культуры. Новую культуру необходимо сделать динамичной, с непрерывным обучением, постоянным совершенствованием, периодическим пересмотром ценностей и подбором новых сотрудников. Такая динамика требует мониторинга прогресса и четкого исполнения всеми именно того, что

они обещали. Такой аудит должен быть открытым и не должен быть методом наказания. Аудит ценностей призван объективно оценить повседневную практику организации со стандартами и идеалами, выраженными в видении или миссии.

Значение управления на основе ценностей можно выразить как взаимосвязь между основными ценностями, миссией организации и ее видением своего будущего. Управление на основе ценностей — показатель зрелости молодежного лидера.

## Вопросы для обсуждения

1. Какими ключевыми ценностями должны руководствоваться молодежные лидеры, которые стремятся быть этическими лидерами?
2. Согласны ли вы с мнением, что эффективные лидеры принимают решения, основываясь на собственных ценностях и собственных принципах, а не на общественном мнении? Аргументируйте свою позицию.
3. Какие меры могут быть приняты для профилактики деструктивного поведения лидеров в молодежных организациях?

## Литература по теме

1. Бакке Д. Работа в радость. Бизнес-модель будущего / Д. Бакке. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 224 с. — ISBN 978-5-001000-732-6.
2. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI в. /



- С. Долан, С. Гарсия. — Москва : Претекст, 2008. — 313 с. — ISBN 9785-98995-033-1.
3. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — Москва : Дашков и Ко, 2018. — 276 с. — ISBN 978-5-394-03101-4.
  4. Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений / Л. Д. Столяренко. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. — 512 с. — ISBN 5-222-03723-1.
  5. Томс М. Душа бизнеса. Современная этика предпринимательства / М. Томс. — Санкт-Петербург : Весь, 2010. — 224 с. — ISBN 978-5-9573-1671-8.

---

# Глоссарий

---

**Лидер** — лицо, за которым определенное сообщество признает право на принятие ответственных решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса.

**Лидерство** — процесс социального влияния, при котором лидер получает поддержку других членов сообщества для достижения поставленной цели.

**Руководитель** — лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности, выполнение общих задач.

**Последователь** — лицо, которое следует кому-либо, чему-либо, придерживается чьих-то взглядов, какого-либо учения, продолжает чью-то деятельность.

**Лидерские качества** — совокупность психологических качеств, умений и способностей взаимодействовать с группой, которые способны обеспечить успешное выполнение лидерских задач и функций.

**Личностный потенциал** — внутренняя физическая и духовная энергия человека, его деятельная позиция, направленная на творческое самовыражение и самореализацию, взаимодействие с окружением.

**Молодежная среда** — интегрирующее и обобщающее понятие, которое соединяет все многообразие взаимосвязей и взаимоотношений между показателями, характеристиками и процессами базовых понятий, относящимися к молодежи и молодежной политике.

**Власть** — специфический инструмент управления, способность и возможность оказывать решающее воздействие на поведение и деятельность людей с помощью различных средств: авторитета, права, принуждения и т.д., основа социального управления.

**Группа** — относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии, психологически осведомленных друг о друге, воспринимающих себя единой группой и осуществляющих совместные действия в течение определенного промежутка времени.

**Групповая норма** — это правило, которое сообщает индивиду, как вести себя в определенной группе.

**Команда** — это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, общими задачами, целями и подходами, за которые они отвечают друг перед другом.

**Лидер-слуга** — это человек, который использует лидерство как средство помочь другим, он разделяет власть со своими последователями, ставит их потребности на первое место и помогает членам команды развиваться и работать как можно лучше.

**Мотивация** — динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека.

**Система ценностей** — устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования.

**Стиль лидерства** — совокупность характерных для лидера приемов и способов решения задач управления.

**Ценность** — устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существова-

ния предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения либо конечная цель существования.

**Эмоциональный интеллект** — это способность индивида генерировать и осознавать эмоции так, чтобы содействовать мышлению, понимать эмоции других, а также управлять ими таким образом, чтобы способствовать своему эмоциональному и интеллектуальному росту.

**Этическое лидерство** — демонстрация нормотворчески приемлемого поведения посредством личных действий и межличностных отношений и поощрение лидером такого поведения последователей посредством двустороннего общения, подкрепления и принятия решений.

---

# Приложение 1

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

---

#### **Интерактивный семинар № 1–2 «Лидерство как социально-психологическое явление»**

Лидер и Руководитель: соотношение понятий. Современные представления о лидерстве и руководстве.

1. Типы и виды лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Лидеры и последователи.
4. Психология лидерства, личностные качества.

#### **Интерактивный семинар № 3–4 «Роли лидера в молодежной среде»**

Становление субъектных качеств молодых лидеров.

1. Лидерство в молодежной неформальной группе.
2. Причины выдвижения молодого лидера и источники его власти.
3. Модель эффективного лидера в молодежной среде.
4. Функции лидера в молодежной среде.

#### **Интерактивный семинар № 5–6 «Понятие лидерства в истории»**

1. Историческая ретроспектива взглядов на лидерство.
2. Общественная и политическая мысль о феномене лидерства.
3. Современный лидер и влияние исторического опыта.

### **Интерактивный семинар № 7–8 «Личностный потенциал лидера»**

Понятие «лидерский потенциал».

1. Этапы личностного продвижения в лидеры.
2. Формирование лидерских компетенций.

### **Интерактивный семинар № 9 «Власть и влияние лидера»**

1. Понятие «власть».
2. Политическое лидерство в молодежной среде.
3. Образ современного молодого политика.

---

## Приложение 2

# ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

---

---

1. Напишите имена людей, которых вы можете назвать лидерами, и объясните свою точку зрения.
2. Что нужно делать, чтобы быть лидером (лидером в молодежной среде)? Перечислите 20 необходимых критериев.

## Приложение 3

# ХАРИЗМАТИЧНОЕ, ТРАДИЦИОННОЕ И ЛЕГАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИСТОРИИ

---

---

1. Дайте определение типологии лидерства.
2. Приведите конкретные исторические примеры проявления харизматического, традиционного и легального лидерства.
3. В чем сегодня применим исторический опыт в развитии феномена лидерства в среде молодежи?

---

# Приложение 4

## КЕЙСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ГРУППОВОГО ОБСУЖДЕНИЯ

---

### Кейс 1

Вы — руководитель молодежной организации на промышленном предприятии. В этом сезоне самым активным членам организации были обещаны бонусы руководством предприятия за успешно проведенные мероприятия. К сожалению, управляющий директор предприятия объявил, что из-за недостатка в текущих финансовых ресурсах обещанные бонусы в этом году выплачены не будут. Ваши активисты были разочарованы этим объявлением, количество мероприятий в цехах значительно снизилось, а те, которые проходили, проводились формально, среди членов организации стало заметно недовольство. Некоторые активисты даже обратились к вам лично, чтобы выразить свое разочарование в действиях руководства предприятия. Что вы должны сделать?

Оцените уровень эффективности приведенных ниже ответов по шкале:

- 1 = очень неэффективно;
- 2 = немного неэффективно;



3 = средне по эффективности;

4 = умеренно эффективно;

5 = очень эффективно.

Вы можете использовать каждый рейтинг более одного раза.

- А. Проведете встречу с управляющим директором и выразите свое собственное разочарование этой ситуацией.
- Б. Сообщите членам вашей организации, что понимаете их разочарование. При этом они должны смириться с ситуацией и возобновить мероприятия в цехах в обычном режиме.
- В. Проведете встречу с активистами. Выразите признательность за их работу и пообещаете, что, когда финансовое состояние предприятия улучшится, вы приложите все усилия для восстановления бонусного стимула.
- Г. Проведете встречу с активистами. Выразите свое личное несогласие с решением, принятым управляющим директором. Очень важно, чтобы ваша команда знала, что вы их поддерживаете.
- Д. Вы считаете, что члены вашей команды действуют неблагодарно. Предупредите их о неправомерном поведении с их стороны.

### Объяснение

Проверяемые компетенции: организационные мышление; ответственность за подчиненных; эмоциональный интеллект.

Это задание оценивает вашу способность думать о целях организации, а также брать на себя ответственность за своих сотрудников, обеспечивая их интересы. Дилемма, с которой вы сталкиваетесь, заключается в том, чтобы сбалансировать потребности предприятия и потребности членов вашей команды. С одной стороны, вам нужно понять ситуа-

цию на предприятии и соблюдать ограничения; с другой стороны, от вас ожидается сопереживание своим активистам и поиск соответствующего решения. Вы должны быть дипломатичным, чтобы не выдвигать свои собственные предпочтения, а также сохранять связь между командой и руководством.

Ответ **А** касается не самой проблемы, а, скорее, вашего собственного чувства разочарования. Здесь вы обращаетесь к управляющему директору, чтобы выпустить пар. Это непродуктивное решение, поскольку оно невыгодно. Таким образом, это самый нежелательный ответ.

Ответ **Б** демонстрирует организационное мышление, поскольку вы понимаете ситуацию на предприятии и уважаете существующие ограничения. Вы движетесь к достижению организационных целей, устраняя проблему и озвучивая сотрудникам ожидаемые результаты работы. Хотя этот ответ демонстрирует способность поддерживать авторитет, вы проявляете недостаточное понимание своих сотрудников и не предлагаете реального разрешения их разочарования. Как лидер вы несете ответственность за посредничество между вашими активистами и руководством. И члены вашей организации будут обоснованно недовольны вами за то, что вы не передали их жалобы высшему руководству и не предложили решение проблемы. Этот ответ не показывает чувство ответственности перед подчиненными, но он демонстрирует отлично организационное мышление. Таким образом, он считается желательным.

Ответ **В** решает проблему перед вашими активистами и поддерживает организационное мышление. В этом ответе вы демонстрируете эмоциональный интеллект, так как понимаете разочарование членов вашей организации. Демонстрация понимания потребностей активистов и сочувствие их ситуации, а также учет интересов предприятия указывает на отличное умение обрабатывать информацию и предлага-

гать решения, а также демонстрирует отличные навыки организационного мышления и лидерства, способность брать на себя ответственность за членов своей команды. Таким образом, это самый желательный ответ.

Ответ Г решает проблему и показывает сопереживание активистам, однако вы демонстрируете неудовлетворительное организационное мышление, высказывая свое неодобрение решения управляющего директора и показываете нелояльность к руководству. Кроме того, вы не предлагаете реального решения проблемы, скорее, просто озвучиваете свое неодобрение, что еще больше снижает мотивацию к проведению интересных мероприятий и активности в цехах. Это самый нежелательный ответ, поскольку он никому не выгоден и выставляет вас в негативном свете.

Ответ Д — умеренно желательный, поскольку в этом ответе вы не демонстрируете эмоциональный интеллект и ответственность перед вашими сотрудниками. Им были обещаны бонусы за активность, но они их не получили, поэтому кажется суровым обвинять их в неблагодарности и вряд ли это побудит ваших активистов вернуться к активной работе, если вы не признательны им за их усилия.

Итог: А — 1; Б — 4; В — 5; Г — 1; Д — 3.

## Кейс 2

Вы — руководитель проектной команды регионального отделения Российского Союза Молодежи, которой поручено провести анализ потенциала муниципальных отделений и предложить новые направления для развития организации в области. Вам нужно представить результаты исследований к концу недели. Неделя почти закончилась и, похоже, команда не успеет закончить работу к установленному сроку. Ваша персональная задача проанализировать работу пяти

местных отделений и оценить перспективы новых патриотических проектов. Какими будут Ваши действия?

Оцените уровень эффективности приведенных ниже ответов:

- 1 = очень неэффективно;
- 2 = немного неэффективно;
- 3 = средне по эффективности;
- 4 = умеренно эффективно;
- 5 = очень эффективно.

Вы можете использовать каждый рейтинг более одного раза.

- А.** Соберете свою команду и постараетесь оценить, сколько времени вам потребуется для завершения работы.
- Б.** Настроите свою команду на ударную работу, чтобы все полностью закончили свои части вовремя.
- В.** Будете оптимистичны и продолжите работать. Возможно, ваша команда все же успеет в срок.
- Г.** Убедитесь, что вы собрали свою часть данных до окончания недели и успокойтесь.
- Д.** Предложите закончить презентацию на следующей неделе.

### Объяснение

Проверяемые компетенции: совместная работа; ориентация на результат.

Ранжирование вопросов проверяет сразу несколько компетенций, которые желательны для лидеров. Стратегия решения такого задания состоит в том, чтобы сначала определить, какие варианты кажутся отрицательными, а какие положительными, и только затем ранжировать их. Этот вопрос проверяет ваше понимание тонкостей совместной работы. Здесь

необходимо продемонстрировать, что вы заботитесь о производительности команды в целом и что вы готовы работать с другими людьми для достижения общей цели.

Ответ **А** эффективен. Здесь вы пытаетесь решить проблему как команда. Вы активно пытаетесь собрать информацию и реорганизовать усилия команды, чтобы достичь результата и уложиться в срок. Хотя это эффективный ответ, он не считается самым эффективным. Здесь вы оцениваете сколько вам потребуется дополнительного времени, а не пытаетесь успеть у сроку.

Ответ **Б** является наиболее эффективным. Когда вы мотивируете команду на достижение общего результата, это показывает ваш активный вклад в коллективную работу. Это также показывает вашу способность работать с другими людьми для достижения общей цели. Вы проявляете инициативу для достижения результата и бросаете вызов команде, чтобы своевременно завершить свои задачи.

Ответ **В** демонстрирует больше оптимизма, чем другие, но он занимает низкое место в рейтинге из-за отсутствия каких-либо реальных действий для выполнения задачи в срок. Здесь вы не совершаете каких-либо поведенческих изменений и принимаете желаемое за действительное.

В ответе **Г** вы сосредотачиваетесь на активном выполнении своей части задачи. Хотя это демонстрирует, что вы надежны и можете работать, несмотря на трудности, это также показывает плохое понимание командной работы. Командная работа зависит от того, как каждый член команды делает свое дело, поэтому ответ может быть умеренно эффективным, но не стоит забывать, что вы не демонстрируете здесь лидерских способностей. Ответы **А** и **Б** оцениваются выше данного ответа, поскольку в них вы работаете с командой для достижения общей цели, но ответ **Г** оценивается выше **В**, поскольку влечет за собой фактическое действие с вашей стороны, а не только позитивное мышление.

Ответ Д наименее эффективен. Предложить новый срок сдачи проекта может показаться хорошей идеей, но этот ответ демонстрирует отсутствие действий и инициатив с вашей стороны. Этот ответ, таким образом, является пассивным, указывает на недостаточное умение оценивать сроки и достигать результатов, а также свидетельствует об отсутствии ответственности с вашей стороны.

Итог: А — 4; Б — 5; В — 2; Г — 3; Д — 1.

### Кейс 3

Вас избрали руководителем направления по работе с первокурсниками в Союзе студентов университета, вы пришли в уже готовую сформированную команду. Вам сообщили, что с предыдущим руководителем направления было принято решение расстаться, так как активной работы с первокурсниками не велось и были жалобы. В команде также наблюдается снижение дисциплины, но никто не знает, что стало причиной этого. Вы знаете, что вас привлекли, чтобы исправить эти нарушения. Что бы вы сделали в этой ситуации?

Определите наилучший и наихудший подходы к решению.

- А.** Для начала поговорите с командой и скажете им, что в работу будут внесены изменения. Затем исследуете методы работы и кадровые вопросы в команде, пока не поймете причины проблем.
- Б.** Соберете команду и внесете немедленные изменения, которые могут повысить результаты работы с первокурсниками. Вы хотите, чтобы члены команды поняли, что вы намерены исправить нарушения работы.

При необходимости внесете дополнительные изменения позже.

- В.** Соберете команду и сообщите им, что вы хотите, чтобы направление было лучшим в Союзе студентов университета. Спросите команду о том, что, по их мнению, стало причиной проблем и снижения дисциплины в команде. Внесете изменения, если почувствуете, что уже знаете что-то о причинах проблем.
- Г.** Узнаете, кто из Ваших сотрудников нелоялен, и замените их в надежде, что это решит обе проблемы.

### Объяснение

Проверяемые компетенции: поощрение инноваций и введение изменений; поощрение развития сотрудников; командное строительство.

Этот вопрос касается умения инициировать эффективные изменения в работе команды. Он оценивает многие лидерские качества, включая поощрение инноваций, введение изменений, поощрение развития сотрудников и создание команды.

Ответ **А** кажется в целом положительным. Вы предпочитаете исследовать, прежде чем инициировать какие-либо серьезные перемены, демонстрируя тем самым, что являетесь вдумчивым человеком. Преимущество: вы, вероятно, внесете некоторые действительно правильные изменения. Недостаток: это займет время и, возможно, вы будете восприняты как пассивный руководитель со стороны вашей команды, что подорвет вашу власть. Кроме того, этот подход не решает срочность проблем.

В ответе **Б** вы показываете себя напористым, но импульсивным лидером. Немедленные изменения, которые не продуманы, не только могут быть бесполезными, но и могут принести вред и направлению, и организации в целом. Кроме того, внезапные изменения могут быть негативно оценены

членами команды, что еще больше снизит мотивацию и ухудшит дисциплину.

Ответ **В** представляет собой комбинацию двух предыдущих ответов. Хотя здесь, как и в первом ответе, вы предпочитаете исследовать, прежде чем вносить какие-либо изменения, и также проводите мотивационный разговор, в котором ставите цели (чтобы стать лучшим направлением в Союзе студентов), вы, кроме этого, решаете внести изменения после установления причин проблем. Этот ответ позволяет вам рассчитывать на решение проблем и одновременно укреплять свои позиции в команде. Это лучший ответ.

Ответ **Г** — поспешный и суровый. Здесь вы демонстрируете не только уверенность в себе, но и свою импульсивность. Увольнение членов команды — очень серьезная мера и может вызвать негативные чувства среди других членов команды. Вы также не исследуете основные причины проблем и, следовательно, ваше решение может оказаться неэффективным. Это наихудший ответ.

Итог: лучший ответ — В, худший ответ — Г.

## Кейс 4

В рамках вашей стажировки в региональном Департаменте молодежной политики вы пробуете свои силы на нескольких должностях в различных отделах. Скоро истекает срок вашей очень успешной стажировки в Организационно-правовом отделе, и через неделю вас переведут в Отдел молодежных программ. В обеденный перерыв ваша коллега из Организационного-правового департамента, с которой вы сдружились, отводит вас в сторону и доверительно сообщает, что в Отделе молодежных программ есть люди, с которыми у нее в прошлом были проблемы. Она говорит, что в Отделе молодежных программ не всем можно доверять



и лучше некоторых личностей избегать. Как Вы ответите своей коллеге?

Определите наилучший и наихудший ответы.

- А.** Почему ты думаешь, что им нельзя доверять? Как бы ты мне посоветовала работать вместе с ними?
- Б.** Почему ты так говоришь? Может быть, ты неправильно истолковала их действия или намерения?
- В.** Я не думаю, что нам нужно обсуждать людей за их спиной, и лучше всего, если мы закончим этот разговор прямо сейчас.
- Г.** Спасибо за предупреждение, но, наверное, будет лучше, если я пойду в Отдел молодежных программ без предвзятого мнения о будущих коллегах.

### Объяснение

Проверяемые компетенции: умение выстраивать личные и профессиональные коммуникации; работа с информацией

**А** — это самый неподходящий вариант ответа. Ваша коллега может считать, что поступает правильно, предупреждая вас о своем негативном опыте взаимодействия с этими людьми. Но вскоре вам все равно придется работать в их команде, и будет гораздо лучше, если вы сами составите свое мнение о коллегах. Такой разговор — из разряда сплетен, и его результатом будет лишь то, что вы придете в новый отдел уже с предвзятым мнением о некоторых людях. Это худший ответ.

В ответе **Б** вы пытаетесь уйти от уровня сплетен и вынуждаете вашу коллегу подумать над тем, почему у нее сложилось предвзятое отношение к некоторым людям. Но в идеале все же тактично оградиться от подобных разговоров накануне перехода в новую команду.

Хотя **В** замечательный, честный ответ, но он может оскорбить вашу коллегу из Организационно-правового отдела. Она

вполне может делиться с вами своим мнением только из лучших побуждений. Командная работа предполагает честную и открытую коммуникацию между людьми, но с учетом того, как ваши слова могут повлиять на окружающих.

Ответ Г — наиболее подходящий. Он вежливый, но честный. Вы не ввязываетесь в офисные сплетни и планируете судить о своих новых коллегах самостоятельно, не основываясь на чужом опыте. Работа в команде подразумевает открытые и доверительные отношения между людьми. Если вы придете в Отдел молодежных программ с уже сформированным негативным отношением к некоторым людям, вы не дадите им шанс реабилитироваться в ваших глазах в дальнейшем.

Итог: лучший ответ — Г, худший ответ — А.

---

# Приложение 5

---

## Тест

**1. Лидерство в теории менеджмента можно определить:**

- а) как способность побеждать в конфликтных ситуациях;
- б) создание условий функционирования организации;
- в) способность оказывать влияние на личность и группы людей;
- г) размер заработной платы руководителя.

**2. Какими важнейшими чертами характера должен обладать лидер?**

- а) целеустремленность;
- б) решительность;
- в) инициативность;
- г) все перечисленное.

**3. Второй (следующий за базовым) уровень иерархии потребностей, предложенной Маслоу, включает в себя:**

- а) физиологические потребности;
- б) потребность в безопасности;
- в) потребность в уважении со стороны других людей;
- г) потребность в самореализации.

**4. В теории достижений и потребностей Макклелланд определяет три основные потребности, возникающие у людей в течение жизни:**

- а) любовь; надежда; вера;
- б) достижение; принадлежность к определенной группе; власть;
- в) еда; молитва; любовь;
- г) власть; возможности избирать власть; молитва.

**5. В теории Герцберга фактором, НЕ влияющим на мотивацию человека, является:**

- а) оплата труда;
- б) признание;
- в) личный рост;
- г) ответственность.

**6. Признаком авторитарного стиля управления в коллективе является...**

- а) преобладание неформальных коммуникаций;
- б) возможность проявить инициативу;
- в) директивность;
- г) децентрализация полномочий.

**7. Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, у которых общая задача, общие цели и подход, за которые они отвечают друг перед другом, — это:**

- а) общество;
- б) команда;
- в) коллектив;
- г) группа.

**8. Согласно модели Такмана, этапами жизненного цикла команды являются:**

- а) формирование, борьба (шторм), закрепление норм, работа, расформирование;
- б) формирование, работа, контроль, расформирование;
- в) появление, работа, упадок, расформирование;
- г) появление, борьба (шторм), работа, упадок.

**9. Наиболее популярная классификация командных ролей была разработана...**

- а) Аристотелем;
- б) Фрейдом;
- в) Белбином;
- г) Маслоу.

**10. Причиной конфликта в группе может быть:**

- а) недостаточность ресурсов;
- б) проблемы коммуникации;
- в) разница целей и задач;
- г) все перечисленное.

**11. Если одна сторона конфликта (или более) стремится избежать конфликта, игнорировать или подавить его, то такая стратегия управления конфликтом называется:**

- а) уклонение;
- б) приспособление;
- в) сотрудничество;
- г) соперничество.

**12. Стилъ управления конфликтом, который характеризуется высокой степенью заботы о своих интересах (настойчивостью) и невниманием к интересам других, называется:**

- а) уклонение;
- б) приспособление;
- в) сотрудничество;
- г) соперничество.

## Ответы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
в	г	б	б	а	в	б	а	в	г	а	г

---

# Оглавление

---

Предисловие .....	3
Глава 1. ЛИДЕРСТВО И ЕГО СУЩНОСТЬ .....	6
1.1. Личностные качества настоящего лидера.....	9
1.2. Лидерство и руководство.....	9
1.3. Ранние и современные теории лидерства.....	15
1.4. Типы и виды лидерства .....	23
Вопросы для обсуждения.....	28
Литература по теме.....	29
Глава 2. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА В ИСТОРИИ .....	31
2.1. Историческая ретроспектива взглядов на лидерство .....	31
2.2. Современный лидер и влияние исторического опыта .....	41
Вопросы для обсуждения.....	43
Литература по теме.....	44
Глава 3. ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ.....	45
3.1. Личностный потенциал.....	45
3.2. Развитие лидерских качеств на основе личностного потенциала .....	50
Вопросы для обсуждения.....	52
Литература по теме.....	53

Глава 4. ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ.....	55
4.1. Основные тенденции формирования лидерства в молодежной среде.....	55
4.2. Лидерство в молодежной неформальной группе....	63
4.3. Лидерство и аутсайдерство в молодежной среде....	71
Вопросы для обсуждения.....	75
Литература по теме.....	75
Глава 5. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ .....	77
5.1. Роль лидеров в институтах власти.....	77
5.2. Функции политического лидерства .....	79
5.3. Теории политического лидерства.....	81
5.4. Типологии политического лидерства .....	83
5.5. Политическое лидерство в молодежной среде.....	84
Вопросы для обсуждения.....	92
Литература по теме.....	93
Глава 6. СТИЛИ ЛИДЕРСТВА .....	94
6.1. Авторитарный, демократический и попустительский стили лидерства.....	95
6.2. Решетка лидерства Блейка — Моутона .....	101
6.3. Транзакционное и трансформационное лидерство .....	103
6.4. Лидер-слуга.....	105
6.5. Гендер и лидерство .....	107
Вопросы для обсуждения.....	109
Литература по теме.....	109
Глава 7. ЛИДЕР И ГРУППА: СОЗДАНИЕ РАБОТОСПОСОБНОЙ КОМАНДЫ.....	111
7.1. Формальные и неформальные группы.....	114
7.2. Стадии развития группы и команды .....	118
7.3. Групповые нормы и роли.....	124

Вопросы для обсуждения.....	133
Литература по теме.....	134
 Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ В КОМАНДЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ .....	135
8.1. Теории содержания .....	136
8.2. Теории процесса .....	141
8.3. Причины конфликтов и модель управления ими .....	145
Вопросы для обсуждения.....	153
Литература по теме.....	154
 Глава 9. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЛИДЕРСТВО .....	156
9.1. История развития термина «эмоциональный интеллект» .....	157
9.2. Основные модели эмоционального интеллекта ...	159
9.3. Критика теории эмоционального интеллекта .....	168
Вопросы для обсуждения.....	170
Литература по теме.....	171
 Глава 10. ЭТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР И УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ .....	172
10.1. Характеристики этического лидера .....	174
10.2. Неэтичное (деструктивное) поведение лидера .....	179
10.3. Управление на основе ценностей .....	185
Вопросы для обсуждения.....	190
Литература по теме.....	190
 Глоссарий.....	192
 Приложение 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ .....	195



---

Приложение 2. ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ .....	197
Приложение 3. ХАРИЗМАТИЧНОЕ, ТРАДИЦИОННОЕ И ЛЕГАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИСТОРИИ .....	197
Приложение 4. КЕЙСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ГРУППОВОГО ОБСУЖДЕНИЯ .....	198
Кейс 1.....	198
Кейс 2.....	201
Кейс 3.....	204
Кейс 4.....	206
Приложение 5.....	209
Тест .....	209
Ответы.....	211

*Учебное издание*

**Пономарёв Александр Владимирович**  
**Ланцев Артем Олегович**  
**Кырчиков Максим Сергеевич**

## **ЛИДЕРСТВО В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ**

Редактор Т. Е. Мерц  
Верстка Е. В. Ровнушкиной

Подписано в печать 30.04.2020. Формат 60×84 1/16.  
Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 12,6.  
Уч.-изд. л. 8,9. Тираж 30 экз. Заказ 94.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: +7 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13  
Факс: +7 (343) 358-93-06  
<http://print.urfu.ru>





### **ПОНОМАРЕВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ**

Доктор педагогических наук, кандидат химических наук. Заместитель первого проректора УрФУ, заведующий кафедрой «Организация работы с молодежью» УрФУ.

Сфера научных интересов: педагогическое проектирование инновационных воспитательных систем, общественно-политическая активность молодежи, воспитательный потенциал студенческого самоуправления, прогностическое моделирование реализации социально-педагогической функции вуза



### **ЛАНЦЕВ АРТЕМ ОЛЕГОВИЧ**

Кандидат философских наук, доцент кафедры «Организация работы с молодежью» УрФУ.

Сфера научных интересов: современные технологии управления, социальная и политическая активность молодежи



### **КЫРЧИКОВ МАКСИМ СЕРГЕЕВИЧ**

Выпускник аспирантуры Института истории и археологии УрО РАН, старший преподаватель кафедры «Организация работы с молодежью» УрФУ.

Сфера научных интересов: история регионализма и регионального управления на Урале, история регионов России, молодежная политика Свердловской области, общественно-политическая активность молодежи, основы лидерства