

**Основные факторы успешности лидерского поведения:
обзор теоретических подходов**

Аннотация. В статье рассматриваются избранные концепции лидерского поведения. Представлены черты лидера, среди которых выделены две основные, определяющие эффективность лидерского поведения: способность к принятию решений в ситуации неопределенности, повышенного риска, высокого уровня сложности и ответственность лидера за принятые решения.

Ключевые слова: лидер, лидерство, ответственность, принятие решений, управление.

**Т.І.Ронгінська Основні чинники успішності лідерської поведінки:
огляд теоретичних підходів**

Анотація. У статті розглядаються окремі концепції лідерської поведінки. Представлені риси лідера, серед яких виділено дві основні, що обумовлюють ефективність лідерського поведінки: здатність до прийняття рішень в ситуації невизначеності, підвищеного ризику, високого рівня складності і відповідальність лідера за прийняті рішення.

Ключові слова: лідер, лідерство, відповідальність, прийняття рішень,

**T.I.Ronginskaya. Main factors of success of leader behavior: review of
theoretical approaches**

Summary. The article considers selected concepts of leadership behavior. The features of the leader are presented, among which there are two main ones that determine the effectiveness of leadership: the ability to make decisions in a situation of uncertainty, heightened risk, high level of complexity and the leader's responsibility for the decisions made.

Key words: leader, leadership, responsibility, making decisions, management.

Цена величия – это ответственность.

Уинстон Черчилль

Постановка проблемы. Анализ концепций лидерского поведения указывает как на разнообразие интерпретаций понятия «лидер», так и на различия в представлении факторов успешности лидера. Лидерство чаще всего определяется как влияние на поведение людей в организации, обеспечивающее достижение целей, определенных самим лидером (Stoner, 2001; Stogdill, 1974; Neuberger, 1995; Adair, 2004, 2009; Maccoby, 1981; Reddin, 1977; Sarges, 1995; Wiswede, 1991). Многообразие подходов к изучению эффективности деятельности лидера привело к созданию многочисленных перечней свойств лидера, относящихся, как правило, к трем психическим сферам: когнитивной, эмоциональной и социальной.

Анализ актуальных исследований проблемы. В литературе,

посвященной лидерскому поведению, можно обнаружить разнообразные по форме, содержанию и полноте классификации черт лидера. Одна из самых ранних принадлежит немецкому психологу Адольфу Фридриху, организатору лаборатории психотехники при концерне Крупп АГ (Friedrich, 1932), включающая в себя свыше 20 черт, определяющих успешность лидерского поведения. К ним относятся: умение владеть собой; ответственность за принимаемые решения; умение видеть и распознавать сущность проблем; поиск ошибок, препятствующих развитию предприятия; последовательное устранение ошибок; способность к постоянному обучению; передача опыта сотрудникам; объективное представление ошибок; здоровый образ жизни и профессиональной деятельности; планирование действий в соответствии с их важностью для предприятия; формулировка ясных и понятных сотрудникам целей; поддержка сотрудников; справедливое поведение по отношению к сотрудникам; поведение, свободное от стереотипов и предубеждений в ситуациях различных мнений; интеграция рабочих групп; презентация предприятия во всех ситуациях; критика с указанием лучших решений.

Особого внимания заслуживает умение и готовность лидера к передаче опыта своим сотрудникам, стремление к интеграции рабочих коллективов, что приобретает исключительно важное значение в условиях современной конкурентной борьбы, когда обостряется явление, названное Николаем Бердяевым кризисом «замкнутого индивидуализма». Достаточно часто можно с этим встретиться сегодня, когда желание «поддерживать» младших сотрудников приобретает формы жесткой конкуренции и мониторинга, заменяя традиционные формы обучения, безвозмездной передачи собственного опыта. Это явление отнюдь не случайно, напротив оно отчетливо прослеживается в истории менеджмента, ведущего свои корни от пионеров предпринимательства. Достаточно вспомнить известное высказывание Генри Форда: «Идеалист – это человек, который помогает другим людям процветать».

Умение работать с группой и создавать благоприятную организационную культуру встречается в современных классификациях черт лидерского поведения. Так, например, установка на работу с группой и предпочтение коллективных действий упоминается как важная предпосылка успешного руководителя (Wiswede, 1991). Гюнтер Висведе обращает внимание на доминирующее значение предпочтения сотрудничеству со всей группой поддержке отдельных индивидуалистов. Эффективный лидер, по мнению автора, должен избегать пристрастия и покровительства отдельных сотрудников, соблюдать групповые нормы, оставляя сотрудникам свободу действия, особенно в ситуации принятия трудных решений. Усиливая чувство ответственности сотрудников за принятые решения, лидер демонстрирует образец такой ответственности, создавая атмосферу ожидания положительных изменений. Сознание собственной ответственности за своих подчиненных имеет, согласно Висведе, ведущее значения в работе лидера. Способ поведения лидера оказывает, по мнению автора, более мощное воздействие на людей, чем обращенные к ним слова: «*Не заниматься администрированием,*

а только вести вперед».

Поиск ведущих черт лидера и факторов успешности лидерского поведения занимает центральное место в ситуационных концепциях управления (Reddin, 1977; Hersey, Blanchard, 1977). Ситуация, в которой находится организация, требует от лидера поиска адекватных форм собственного поведения и поведения своих сотрудников. В перечне свойств успешного лидера Висведе анализ ситуационного контекста занимает одно из ведущих мест, а умение адекватно реагировать на ситуацию автор относит к детерминантам лидерского поведения. Следует заметить, что ситуационный подход послужил методологической предпосылкой создания современных центров оценки руководителей, известных как Assessment Center.

Большинство теорий лидерского поведения указывает на то, что основным элементом содержания понятия «лидерство» является способность лидера к воздействию на поведение других людей с помощью целенаправленных коммуникативных техник (Stogdill, 1974; Baumgarten, 1977; Wunder/Grunwald, 1980; Wiswede, 1991). *«В основе лидерского поведения лежит целенаправленное интерперсональное влияние на поведение людей»* (Baumgarten, 1977). *«В контексте всей организации управление осуществляется лидером как целенаправленное влияние на поведение сотрудников, обеспечивающее реализацию задач»* (Wiswede, 1991).

Несомненно сила влияния лидера должна превосходить другие, не менее важные его качества. В исследованиях Джона Адаира, посвященных лидерскому поведению, оказание влияния определено как особое качество, выраженное в том, что лидер вдохновляет людей к достижению целей. Концепция Адаира носит название «Вдохновляющий лидер» (*The Inspirational Leader*, Adair, 2005), в которой автор описывает стратегии мотивирования, поощрения и поддержки сотрудников в процессе стремления к поставленным целям. По мнению автора, лидер вдохновляет людей, используя такие техники, как:

- передача своим сотрудникам веры в возможность достижения успеха;
- выражение убеждения в способностях своих людей;
- передача положительных эмоций, выражающих уверенность в успехе.

К основным чертам вдохновляющего лидера Адаир относит: умение принятия решений, высокий уровень интеллекта, настойчивость и детерминация, уверенность в себе, интуиция и сила воображения, ответственность за принятые решения, умение работать со всем коллективом. Представляется, что такой набор качеств лидера позволяет ему осуществлять вдохновляющее воздействие на людей, раскрывая при этом как свои собственные способности, так потенциальные возможности своих сотрудников.

Очередной важной чертой лидера в современном мире является способность быстрой ориентации в различных сферах знаний, приобретающих сегодня междисциплинарный характер. На это неоднократно указывал Питер Друкер, основоположник концепции управления (Друкер, 2012; Drucker, 1995). Сегодня уже трудно себе представить лидера,

руководителя, связанного только с одной профессиональной дисциплиной. Подготовку специалиста с высшим образованием отличает сегодня междисциплинарный подход, а профессиональная среда требует синтеза знаний из разных областей, становясь средой глобальной. Междисциплинарный подход основывается на использовании и развитии креативного потенциала человека, проявляющегося в гибком, ассоциативном мышлении, позволяющим соединять не только логически связанные элементы знаний, но и создавать новые, часто парадоксальные связи. Креативность не имеет единственного определения, чаще всего она понимается как умение создавать новые решения, открывать новые стороны действительности. По нашему мнению, *креативность – это свойство ума, выраженное в способности к свободному оперированию объектами или понятиями, в ходе которого объект или понятие может выступать в неограниченном количестве связей с другими объектами или понятиями.*

Другими словами, креативный ум обладает неограниченным числом степеней свободы восприятия, понимания и интерпретации мира. Креативность предполагает высокий уровень толерантности по отношению к многозначности, когда перцепция социального окружения избавляется от стереотипов и жестких оценок. В социальном аспекте креативность создает необходимую предпосылку для построения социальных контактов, взаимопонимания между людьми с различными мнениями, убеждениями и точками зрения. Для лидерского поведения толерантность по отношению к многозначности социальной среды является выражением эмоциональной устойчивости, умения контролировать свои импульсы, способности к принятию решений в сложных, неопределенных и неоднозначных ситуациях.

Креативный потенциал лидера предполагает, что окружающая действительность понимается им как созданная и функционирующая по принципу вероятности, энтропии во всех ее проявлениях, что отражает склонность к постоянному обучению посредством приобретения знаний из различных областей для их использования в противоречивых, например, конфликтных ситуациях.

Способность с восприятию ситуации на основе акцептации многозначности позволяет тщательно оценивать и выбирать формы поведения в различных контекстах, избегать предубеждений и стереотипов, жестких оценок поведения других людей. Это создает большее количество степеней свободы поведения, особенно по отношению к другим людям. В структуре профессиональных компетенций лидера потенциал гибкости ума создает необходимую основу для создания рабочих групп, в которых каждый занимает свое единственное место, соответствующее его способностям и возможностям, а, следовательно, обуславливает эффективную деятельность всех включенных в совместную работу лиц.

Направленность на постоянное получение знаний, открытость познавательной структуры отмечена как одна из ведущих черт лидера в предложенном Шааршмидтом профиле профессиональной пригодности менеджера (Schaarschmidt, 2000, 2004), который создают следующие

свойства:

- умение быстро обучаться и адекватно реагировать на изменения в среде;
- готовность к риску и посвящению себя достижению поставленных целей;
- способность к гибким изменениям поведения и стиля жизни;
- детерминация в достижении целей;
- адекватная самооценка и критичность по отношению к себе;
- уверенность в себе;
- способность к социальной поддержке;
- профилактика психического и физического здоровья в условиях возрастающих требований и жесткой конкуренции;
- настойчивость и самоутверждение.

Изложение основного материала исследования. Метод измерения ведущих черт лидера-управленца, предложенный автором, прошел процедуру предварительной адаптации в группе польских менеджеров (N = 250). Полученные результаты подтвердили содержательную валидность предложенных черт, влияющих на достижение успеха предпринимательской деятельности (Ronginska, 2011).

Среди предложенных черт поведения управленческого персонала особое место, по мнению опрошенных, занимают два взаимосвязанных качества: умение принимать решения и нести личную ответственность за их последствия. Это согласуется с большинством концепций лидерского поведения, а эти два качества, по нашему мнению, создают базисную диаду свойств эффективного лидера и детерминируют успех организации. Без осознания собственной ответственности за последствия принятых решений лидер становится случайным лицом процесса управления организацией, приписывающим ответственность за происходящее внешним факторам, либо старается перенести ее на своих сотрудников, особенно в ситуациях неудач.

Цену, которую платит лидер за пребывание на высоких должностях, очень образно представил выдающийся политический лидер Уинстон Черчилль: «Цена величия – ответственность».

Следует заметить, что в концепции профессиональной пригодности менеджера Шааршмидта одной из ключевых черт является неуклонность, настойчивость руководителя, необходимая для преодоления внешних и внутренних преград, которую можно рассматривать как потенциальную способность к осуществлению власти. Это перекликается с представлением о вдохновляющем лидерстве Адаира (Адаир, 2004, с. 30), который отмечает, что потенциал власти позволяет «рассматривать лидерство как способность обеспечивать потребности людей», а сама власть приобретает «форму служения людям», требующую целеустремленности и отваги лидера в защите и отстаивании интересов своей организации, команды, группы и т.д.

Анализ лидерского поведения невозможен без обращения к примерам конкретных лиц, занимающих либо занимавших высокие позиции в управленческой структуре организации. Одним из них является карьера

американского топ-менеджера Ли Якокки, описанная самими автором в серии книжных публикаций («Карьера менеджера», 2014; «Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?», 2007; «Куда подевались все лидеры?», 2008). Обращаясь к проблематике эффективного лидерства, Якокка выдвигает собственную концепцию, основанную на личном опыте работы в таких концернах, как Форд и Крайслер. Автор предлагает структуру лидерства, в которой выделяет девять главных черт лидера (*Nine Cs of Leadership*), которые можно использовать для оценки потенциала будущего лидера. Особое внимание автор обращает на то, что человек не рождается лидером (в этом месте выступает против лидерской харизмы, одновременно включая ее в перечень черт), а становится им в силу особенных обстоятельств, к которым относятся, прежде всего, кризисные ситуации, требующего быстрых решений. Рис. 1 представляет образ лидера согласно Ли Якокке.

<p>Любознательность <i>Выходить за безопасную территорию</i></p>	<p>Креативность <i>Выходить за рамки, делать по – другому</i></p>	<p>Коммуникация <i>Говорить правду, даже если она болезненна</i></p>
<p>Характер <i>Быть отважным в совершении добрых дел</i></p>	<p>Компетентность <i>Окружать себя людьми, которые знают, что делают</i></p>	<p>Убеждения <i>Детерминация, увлеченность, запал</i></p>
<p>Харизма <i>Способность к импровизации</i></p>	<p>Смелость <i>Смело вести трудные переговоры</i></p>	<p>Здоровый рассудок <i>Мир, основанный на реальности</i></p>

Рис. 1. – Девять основных черт лидера согласно Ли Якокке

Источник: данные автора на основе: Whitney C., Iacocca L., *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?*, Wydawnictwo: [Rebis](#), 2007.

Представляя набор главных черт лидерского поведения, автор задает вопрос, который послужил титулом его книги: «Куда подевались все лидеры?» и, отвечая на него, подчеркивает, что настоящий лидер должен вдохновлять людей к действию, быть сегодня тем, кем были в свое время Франклин Делано Рузвельт или Гарри Трумэн, представлявшие интересы обычного человека, а, следовательно, принимавшими на себя ответственность за его жизнь и судьбу. И именно этого, по мнению Якокки, сегодня не хватает в лидерстве – ответственности за людей, желания вести их вперед и поддерживать в кризисных ситуациях.

Все представленное выше позволяет утверждать, что среди главных компетенций лидера особое место занимают две основополагающие черты, детерминирующие успешность и эффективность лидера и организации в целом. По нашему мнению, к ним относятся:

- умение принимать решения в ситуациях неопределенности, повышенного риска, новых по содержанию, трудных и экстремальных;
- принятие на себя ответственности за принятые решения.

На рис. 2 представлена схема успешности лидерского поведения.

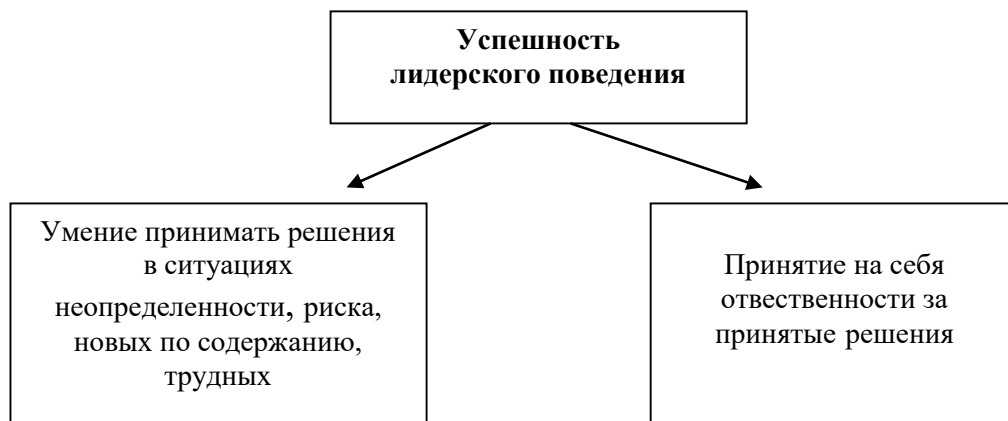


Рис 2. Схема успешности лидерского поведения.

Источник: данные автора.

Выводы. Изменения, происходящие в современном обществе и экономической жизни предъявляют новые требования к лидерам, организаторам коллективов труда, требуют новых компетенций от всех участников профессиональной среды и, прежде всего, предъявляют высокие требования к лидеру, вдохновляющему, мотивирующему, принимающему на себя ответственность, готовому решать трудные задачи и защищать своих людей, открывая новые перспективы, поддерживая и развивая потенциал людей, включенных в процесс труда.

Список использованной литературы

1. Адаир Д., *Психология власти*, Москва: ЭКСМО, 2004.
2. Друкер П., *Менеджмент. Вызовы XXI века*. Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2012.
3. Ронгинска Т., Водопьянова Н.Е., Системный анализ профессиональных компетенций лидера, обеспечивающих безопасность и Успешность деятельности. *Pragmatyzm w społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, red. nauk T. Zaborowski*, Gorzów Wlkp.-Poznań, 2017.
4. Якокка Л., Уитни К. *Куда подевались все лидеры?* Минск: «Попурри» 2008.
5. Якокка Л. *Карьера менеджера*. Минск: «Попурри» 2014.
6. Adair J. *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Kraków-Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2009.
7. Adair J. *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and*

Achieve Success (New ed.). Kogan Page Ltd. 2005.

8. Baumgarten K. *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin: de Gruyter, 1977.

9. Drucker P.F. *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Kraków, 1995.

10. Friedrich A. Gemeinschaftsarbeit: Vortrag von Prof. Friedrich gehalten vor den Beamten der Bergbaugruppe Hamborn am 25. Januar 1932.

11. Hersey P., Blanchard, K.H. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

12. Maccoby M. Die neuen Chefs: die erste sozialpsychologische Untersuchung über Manager in Großunternehmen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1979.

13. Maccoby M. *The Gamesman: The New Corporate Leaders*. New York: Simon and Schuster, 1976.

14. Maccoby M., *The Leader: A New Face for American Management*, New York: Simon and Schuster, 1981.

15. Neuburger O. *Führen und geführt werden*, Stuttgart: Enke, 1995.

16. Reddin W.J. *Managerial effectiveness*, New York, 1977.

17. Ronginska T. Metoda systemowego opisu kompetencji profesjonalnych, *Problemy Profesjologii*, 2011, nr 2, s. 11-20.

18. Sarges W. *Management – Diagnostik*, Hogrefe, Göttingen-Bern-Toronto-Seattle, 1995.

19. Schaarschmidt U., Groth C., Kieschke U. & Spörer N. *Checkliste für Existenzgründer*. Potsdam: Universität, 2000.

20. Schaarschmidt U. Die Persönlichkeit von Existenzgründern unter dem Gesundheitsaspekt. In W. Quaas (Hrsg.), *Unternehmer im Spannungsfeld zwischen Arbeit ohne Ende und Lebensgenuss. Tagungsdokumentation*. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, 2004.

21. Stogdill R. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press, 1974.

22. Stoner J.F., Freeman R.E., Gilbert, Jr. D.R. *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001.

23. Whitney C., Iacocca L., *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?*, Wydawnictwo: Rebis, 2007

24. Wiswede G. *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, Ernst Reinhardt, München-Basel, 1991.

25. Wunderer R., Grunwald W., *Führungslehre*. Berlin-New York: de Gruyter, 1980.