

## РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

### ЛИДЕРСТВО КАК ИНТЕГРАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА НАУК О ПОВЕДЕНИИ

**С. Р. ФИЛОНОВИЧ**

*Государственный университет — Высшая школа экономики*

В статье объясняются причины роста интереса к проблеме лидерства в мире. Системно представлены основные проблемные области, связанные с изучением этого феномена. Обсуждаются методологические проблемы исследований в этой области, а также перспективные направления этих исследований. Показано, что проблема лидерства может рассматриваться как интегральная проблема наук о поведении.

Рождение менеджмента давно признано эпохальным событием цивилизационного значения. Менеджмент изменил жизнь человека практически во всех ее аспектах. Исследования в области менеджмента, в начале XX в. медленно и с трудом институционализировавшиеся как сфера научно-интеллектуальной деятельности, постепенно превратились в хорошо развитую область со своей структурой, традициями и системой понятий. За последнее столетие в менеджменте было сделано немало открытий, часть из которых имеет фундаментальное значение. Представляется, однако, что в будущем нас ждут не менее интересные события, связанные с развитием менеджмента, который, как и любая другая область человеческой деятельности, представляет собой неисчерпаемый объект исследований.

Главная причина такой неисчерпаемости состоит в постоянном развитии объекта исследования, которое, в свою очередь, теснейшим образом связано с изменениями в социуме. В эпоху рождения менеджмента бизнес был уделом относительно небольшой части населения Земли, подавляющая часть которого была занята простым исполнительским трудом. В наши дни в сферу бизнеса вовлечена значительная часть жителей экономически развитых и развивающихся стран. Расширение сферы бизнес-культуры привело к диверсификации различных форм деятельности и их аспектов, связанных с менеджментом, а отдельные феномены в этой сфере резко усложнились.

Одним из таких феноменов менеджмента выступает лидерство. Очевидным свидетельством интереса к данной теме

---

Статья основана на пленарном докладе, представленном на XII Ежегодных Пашкусовских чтениях Высшей школы менеджмента СПбГУ (26 октября 2007 г.).

© С. Р. Филонович, 2007

является число книг и статей о лидерстве, публикуемых ежегодно. Только в России за последние пять лет издано более двух десятков книг подобного рода. Тема лидерства затрагивается в исследованиях и публикациях, посвященных многим другим областям и проблемам менеджмента.

### Почему лидерство?

На наш взгляд, важнейшей причиной роста интереса к проблеме лидерства является изменение среды бизнеса. Еще относительно недавно эта среда формировалась компаниями с преимущественно высокими организационными структурами, в которых лидеры были необходимы лишь на верхнем уровне управления. Вследствие этого потребность в лидерах была ограничена и можно было рассчитывать на людей, имеющих естественную склонность к лидерству, или, иначе говоря, опираться на лидерские таланты. В то время и родилась знаменитая максима «*Managers do things right and leaders do right things*». Иными словами, лидеры принимают решения, определяют, что делать. Следует обратить внимание на то, что эта максима воспринимается как альтернатива: ты либо менеджер, либо лидер.

В настоящее время из-за беспрецедентного роста скорости изменений все организационные решения не могут приниматься только на верхних уровнях управления. Еще несколько десятилетий назад, когда среда бизнеса была относительно стабильной, доминировали «высокие» организационные структуры, характеризовавшиеся большим числом уровней управления. В таких структурах можно было обходиться малым числом лидеров или даже одним-единственным лидером, если он располагался на вершине иерархической пирамиды. Лидер при этом принимал все ключевые решения, необходимые для функционирования организации. Однако уже тогда проявлялись трудности,

связанные с качеством этих решений. Действительно, для принятия решения квалифицированный лидер должен располагать информацией, значительная часть которой поступает к нему с низшего уровня управленческой пирамиды — от людей, непосредственно соприкасающихся с внешней средой. В соответствии с известной «линейной цепочкой команд» А. Файоля, необходимая информация не может попасть непосредственно с нижнего уровня менеджмента на самый верх, а должна пройти через все промежуточные уровни. Очевидно, что по мере движения информации она: а) искажается шумами; б) устаревает. То же самое происходит и с нисходящим потоком информации, когда принятое решение доводится до сведения исполнителей. В итоге квалифицированный лидер принимает решения на основе искаженной и устаревшей информации, а исполнитель получает информацию о его решениях с опозданием и, строго говоря, также в несколько искаженном виде. Естественно, что степень указанных искажений зависит от множества факторов, однако несомненно одно: в современных условиях турбулентной и слабо предсказуемой среды использование старой схемы «монолидерства» может привести к самым печальным последствиям с точки зрения эффективности деятельности организации.

Выходом из описанной ситуации является делегирование властных полномочий, которое стало, по существу, велением времени: решения должны приниматься на уровнях управления, которые предельно приближены к источникам информации, на основе которой эти решения принимаются. Но это означает, что в организации должно произойти «умножение» лидеров, поскольку значительное число людей должно уметь определять, что делать. Таким образом, возникает потребность в лидерах практически на всех уровнях управления. Можно сказать, что приведенная выше максима перестала

описывать альтернативу: теперь нужно быть и менеджером, и лидером. Естественно, речь идет о лидерстве разного масштаба, но суть проблемы от этого не меняется. Сейчас требуется много лидеров, и рассчитывать только на природные таланты нельзя. Указанная потребность приводит к необходимости подготовки лидеров, целенаправленного развития лидерского потенциала личности, освоения менеджерами-практиками различных стилей лидерства и т. д. Ни одна из этих проблем не может быть решена без масштабного изучения феномена лидерства и его различных аспектов.

Другая важная причина обострения внимания к лидерству — изменение характера управления человеческими ресурсами при переходе к обществу знания и формировании «креативного класса».

Согласно исследованиям, проведенным американским ученым Р. Флоридой, численность креативного класса в США в настоящее время превысила численность рабочего класса (30% трудоспособного населения против 25%, данные 2000 г.) [Флорида, 2005]. При этом к креативному классу Р. Флорида относит всех, кто участвует в процессе создания любых новых форм в любой сфере деятельности.

Давно известно, что традиционные формы менеджмента плохо работают, когда их объектами являются творческие люди. Поэтому наряду с должностью директора в театрах, например, долгое время существует позиция художественного руководителя — по существу, лидера театрального коллектива. Проблемы, которые здесь возникают, отчетливо иллюстрируются динамикой развития двух ведущих музыкальных театров России: Большого театра в Москве и Мариинского театра в Санкт-Петербурге. Кризис, в котором длительное время пребывает Большой театр, во многом связан с отсутствием яркого художественного руководителя, который сумел бы объединить творческий коллектив театра единой программой, став, по существу, его лидером. Блестя-

щие успехи Мариинского театра связаны с приходом в него в качестве художественного руководителя В. Гергиева, музыканта с мировым именем, который сумел поставить перед коллективом принципиально новые задачи и вывести его на лидирующие позиции не только в России, но и в мире.<sup>1</sup>

Исследования Р. Флориды продемонстрировали специфику системы ценностей представителей креативного класса. К этой системе относятся индивидуальность, самовыражение, меритократия, разнообразие и открытость. Данный набор определяет восприятие лидерства сквозь призму личных достижений лидера (меритократия) и на основе демократических принципов (лидер допускает индивидуальность, разнообразие и открытость).

В управлении образовательными учреждениями, будь то средняя школа или университет, тоже чаще используется слово «лидерство», а не «менеджмент». Однако если раньше такие ситуации были скорее исключением, чем нормой, то теперь, когда «работники знания» и представители креативного класса играют в жизни общества все более значимую роль, необходимость перехода от менеджмента, понимаемого в смысле администрирования<sup>2</sup>, к менеджменту с доминантой лидерства, т. е. от превалирования позиционной власти — к акценту на власти экспертной и референтной, становится все более очевидной. Это означает, что необходимы новые исследования указанных форм власти и влияния как одного из важнейших средств воз-

<sup>1</sup> Заметим, что В. Гергиев обладает как позиционным лидерством, так и динамическим, т. е. сам является крупным авторитетом в музыкальном мире и способен подвигнуть последователей на реализацию масштабных задач.

<sup>2</sup> До сих пор слово *leadership* часто переводится на русский язык как *руководство*, что подчеркивает директивный аспект лидерства в ущерб другим, отражающим способность лидера *вовлечь* последователей в процесс достижения значимых целей.

действия лидеров на своих последователей.

Особый интерес представляет вопрос о том, кто и насколько успешно может руководить бизнес-школой. Дело в том, что, с одной стороны, независимо от того, идет ли речь об университетской школе бизнеса или о независимой школе типа лозаннской IMD, эти школы являются академическими учреждениями, где осуществляются образовательные проекты и ведутся исследования. В связи с этим они должны характеризоваться определенной корпоративной культурой, без которой выполнение этих функций практически невозможно. С другой стороны, по своей природе школы бизнеса сами являются участниками бизнеса, стремясь к высокой финансовой и операционной эффективности. Следовательно, в них должен быть налажен менеджмент, не уступающий по своему качеству менеджменту деловых организаций. Всякий, кто хотя бы отчасти знаком с академической культурой и бизнес-культурой, понимает, что их очень непросто совместить в одной организации. Это, естественно, касается и стиля лидерства.

В частности, возникает вопрос: у кого больше шансов создать «с нуля» успешную школу бизнеса – у талантливого менеджера или у яркого преподавателя бизнес-дисциплин? Один из возможных ответов на этот вопрос состоит в том, что на стадии зарождения школы более успешным может быть человек из академической среды. В основе такого предположения лежит мысль о том, что для успеха молодой бизнес-школы необходимо собрать коллектив интересных преподавателей, объединив их какой-то значимой идеей. Опыт подсказывает, что личность лидера в процессе консолидации преподавателей имеет решающее значение, в то время как финансовые условия работы в школе являются гигиеническим фактором мотивации. Однако это вовсе не означает, что на определенном этапе жизненного цикла школы бизнеса ее не мо-

жет возглавить профессиональный менеджер, не имеющий опыта преподавательской деятельности. При переходе от юности к расцвету, когда коллектив уже сложился и основные академические программы успешно реализуются, приход к руководству школой менеджера-профессионала вполне осмыслен. Он должен превратить деятельность школы в хорошо налаженный бизнес. Однако не исключено, что через некоторое время в руководстве школы вновь должны будут произойти изменения: новый этап ее развития может потребовать креативного руководства со стороны представителя академической культуры. Таким образом, возникает мысль о циклической смене лидеров с различным «происхождением». В качестве примера школы, в которой происходила подобная смена лидеров, можно назвать Крэнфилдскую школу менеджмента. Она была создана представителями академической среды, затем более десяти лет ее возглавлял профессиональный менеджер<sup>3</sup>, на смену которому теперь пришел «академик». Интересно было бы проверить сформулированную выше гипотезу на примере выборки бизнес-школ, функционирующих в различных странах.

### Проблемное поле лидерства

Понимание причин усиления интереса к лидерству как социальному феномену помогает описать проблемное поле, характеризующее это явление. Схематично оно представлено в табл. 1.

Первая область проблемного поля — это мотивация. Данная проблема имеет несколько аспектов, каждый из которых исследовался ранее, однако, на наш взгляд, нуждается в дальнейшем изучении. Прежде всего необходимо понять основные механизмы формирования мотивации к

<sup>3</sup> Заметим, что в этот период традиционное название руководителя школы бизнеса «декан» было заменено словом «директор».

Таблица 1

## Проблемное поле лидерства

Мотивация	Динамический аспект лидерства	Развитие лидера	Воздействие лидерства
Мотивация к лидерству	Экспертная власть	Самосознание	Восприятие лидерства
Внутренняя мотивация лидера	Референтная власть	Саморегуляция	Эффекты лидерства
Мотивация последователей	Влияние	Эмпатия	Взаимодействие лидеров
Мотивация к воспитанию лидеров	Стили лидерства	Социальные навыки	Эффект выгорания

лидерству. При этом следует иметь в виду две важнейшие стороны лидерства: позиционную и динамическую. Позиционное лидерство связано с выделенным положением личности или группы, обусловленным более эффективными результатами деятельности лидера. Естественно, что важной компонентой здесь является так называемая мотивация к достижениям. Однако существует вторая — динамическая — сторона лидерства, которая характеризует способность человека вовлекать последователей в деятельность по достижению задач, поставленных лидером или рассматриваемых им как значимые. Стремление к динамическому лидерству может быть обусловлено невозможностью достичь поставленной цели в одиночку, а также убеждением, что совместная деятельность осмысленна и принесет пользу последователям и более широкому социуму. Однако динамическое лидерство связано и с определенными негативными эффектами: например, формирование устойчивой, сплоченной группы последователей может породить зависимость лидера от этой группы в отношении выбора целей и принятия решений, что, в свою очередь, понизит его эффективность.

Слабо исследованной областью остается сфера внутренней мотивации лидера, хотя практически общепризнано, что долгосрочное лидерство, основанное лишь на внешней мотивации, практически невозможно. Для пояснения этой проблемы обратим внимание на то, что позици-

онное лидерство, как правило, связано с внешней мотивацией, а динамическое (способность вовлекать других в совместную деятельность) — с внутренней. Заметим, что динамическое лидерство обычно приводит к возникновению специфических отношений между лидером и ведомыми (вспомним знаменитое высказывание А. Экзюпери: «Мы в ответе за тех, кого приручили»), которые накладывают на него обязательства, выходящие за рамки простого достижения поставленной цели. Причины, по которым люди с готовностью берут на себя подобные обязательства, пока недостаточно ясны.

С точки зрения формирования команд несомненный интерес представляет исследование мотивации последователей идти за лидером. Эта проблема связана с важным вопросом: чем мотивируется человек, обладающий высоким лидерским потенциалом, когда входит в группу последователей другого лидера? Данный вопрос иллюстрирует важную закономерность описываемого проблемного поля, состоящую во взаимосвязи ячеек рассматриваемой таблицы, — в группе проблем, относящихся к воздействию лидерства, есть вопрос о взаимодействии лидеров между собой.

Относительно новой темой в группе мотивационных проблем лидерства является мотивация к воспитанию новых лидеров. Наиболее отчетливо она была поднята в известной книге Н. Тичи «Двигатель лидерства» [Tichy, 1997], в которой автор на основе собственных исследований

сформулировал вывод о том, что в компаниях-победителях (так Тичи назвал компании, характеризующиеся долгосрочным успехом) лидеры имеются на всех уровнях управления, причем лидеры более высокого уровня целенаправленно занимаются формированием новых лидеров из числа своих подчиненных. Несомненной заслугой Н. Тичи является прояснение того, в чем состоит главное условие, определяющее способность лидера заниматься воспитанием новых лидеров. По его мнению, главное здесь — наличие так называемой передаваемой точки зрения (*teachable point of view*), которая состоит из системы бизнес-идей, связанной с ними системы ценностей, а также эмоциональной энергии и решительности. Тичи поясняет, как следует обращаться с бизнес-идеями и ценностями, чтобы они сработали на развитие лидерского потенциала последователей. При этом следует отметить, что мотивация к этой работе в книге Тичи рассмотрена не слишком подробно.

Выше уже отмечалась необходимость углубленного изучения эффектов власти и влияния при работе с талантами и людьми креативных профессий. Продолжают привлекать внимание исследователей изучение различных стилей лидерства и их классификация. Хотя часть публикаций на эту тему носит очевидно конъюнктурный характер, работа в этом направлении вполне осмыслена, поскольку позволяет расширить спектр форм поведения, которые могут привести лидера к успеху и которыми должны овладевать люди, стремящиеся к лидерству.

Следующая зона проблемного поля лидерства — это эмоциональный интеллект лидера, или, если воспользоваться названием книги Д. Гоулмана, Р. Бояциса и Э. Макки, «эмоциональное лидерство» [Гоулман, Бояцис, Макки, 2005]. Ключевой проблемой этой зоны является самопознание человека, без которого невозможны ни саморегуляция, ни формирование остальных навыков, образующих

эмоциональный интеллект (мотивации, эмпатии и социальных навыков). Данная область в наши дни интенсивно изучается, разрабатываются различные инструменты диагностики эмоционального интеллекта и его развития. При этом следует подчеркнуть, что самопознание человека — одна из труднейших задач познания в целом, поскольку субъект и объект познания здесь совпадают.<sup>4</sup> Следствием этого оказываются трудности с описанием чувств, переживаемых человеком, проблема самонаблюдения, требующая перехода в состояние «наблюдающего я», неизбежное изменение состояния личности вследствие саморефлексии и пр. Масштаб возникающих проблем, связанных с самосознанием, оказывается столь значительным, что для их решения приходится формировать новые направления в психологии («глубинная» психология личности, «квантовая» психология), которые по постановке задач в определенной степени соприкасаются, например, с мистицизмом — направлением эмоционально-интеллектуальной деятельности человека, которое ранее противопоставлялось научной психологии, хотя, по суще-

<sup>4</sup> Хотя стремление к самопознанию прослеживается в деятельности человека с древнейших времен, западная цивилизация начиная с XVI в. пошла по пути «наименьшего сопротивления». Сперва развитие получило естествознание как область, в которой субъект и объект исследования имеют разную природу. Затем, когда естествознание продемонстрировало феноменальные успехи и обеспечило мощный прогресс материального бытия человечества, ускорилось развитие социальных наук. Поначалу основой этого развития была позитивистская программа, согласно которой социальные науки должны были строиться по образу и подобию естествознания. Однако эту программу реализовать не удалось, поскольку было осознано, что единство природы субъекта и объекта, характерное для социальных исследований, накладывает на них специфические ограничения. Переход человека к самопознанию приводит к новым трудностям в силу отмеченного совпадения субъекта и объекта познания.

ству, мистицизм изначально ставил в качестве главной цели проникновение во внутренний мир человека.

Последняя зона табл. 1 — «Воздействие лидерства», — на наш взгляд, исследована в наименьшей степени. Основная проблема здесь — анализ восприятия различных стилей лидерства. Значимость понимания этой проблемы определяется тем, что знания в этой области позволяют более эффективно выбирать стиль лидерства, что чрезвычайно важно, например, в межкультурной среде, отчетливо формирующейся в процессе глобализации.

Под эффектами лидерства мы понимаем любые результаты действий лидера. Сюда относятся, в частности, вопросы краткосрочной и долгосрочной эффективности лидерства, формирование зависимости последователей от лидера, «каскадирование» стиля лидерства (постепенное копирование стиля с верхних уровней управления на нижние) и др. На первый взгляд воспроизводство стиля лидерства может показаться относительно второстепенной проблемой. Однако, например, для России, где на протяжении веков культивировалось персонифицированное, харизматическое лидерство, по нашему мнению, этот эффект оказывается весьма серьезным. Изменение стиля формального лидера, стоящего во главе государства, приводит к изменению стиля лидеров на всех уровнях управления. Впрочем, это характерно не только для нашей страны. В Германии, в частности, можно проследить тот же эффект. Известный советский кинорежиссер М. Ромм в фильме «Обыкновенный фашизм», в свое время потрясшем не только советских, но и немецких зрителей, дал образную иллюстрацию этого явления. Были показаны три групповые фотографии А. Гитлера: одна относилась ко времени Мюнхенского путча, другая — была сделана сразу после его прихода к власти и третья — в самом начале Второй мировой войны. На первой фотографии Гитлер стоит в центре в своей излюбленной позе, опустив руки

перед собой и сжав их в «замок»; при этом его соратники пребывают в произвольных позах. На втором снимке лица, стоящие в непосредственной близости к фюреру, копируют его позу; чем дальше на фотографии от центра расположен человек, тем свободнее его поза. Наконец, на третьей фотографии практически все стоят в одной позе, заданной лидером. Такой внешний эффект выступает отражением внутренних процессов, происходящих в социуме: стандартизация поведения, по существу, является проявлением формирования группового единомыслия (groupthink), как известно, дорого обходящегося любой социальной группе, в которой оно возникает. Поэтому изучение механизмов, приводящих к «каскадированию» стилей лидерства, является актуальной и значимой задачей.

Интереснейшая и крайне слабо изученная проблема — взаимодействие лидеров. В России, например, распространено устойчивое убеждение в том, что лидер в организации может быть только один, что менталитет россиян якобы не воспринимает идею множественного лидерства. В рамках этого вопроса находится и теория распределенного лидерства, предполагающая, что при реализации проекта вовсе не обязательно иметь одного и того же лидера на всех его этапах. Лидером на каждом этапе может быть тот член команды, чьи компетенции являются наиболее значимыми для этого этапа; после завершения этапа лидерство передается другому члену команды, а прежний лидер становится ведомым. На первый взгляд такая система выглядит экзотической, однако практика показывает, что именно распределенное лидерство позволяет получать уникальные результаты. Следствием распределенного лидерства является, в частности, специфическое ощущение, возникающее у большинства членов команды: с одной стороны, без усилий каждого ее участника получение результата было бы невозможным, а с другой — никто не может сказать, что

именно его усилия оказались решающими для достижения цели.

Важно понимать, каковы условия формирования команды, в которой может реализоваться эта форма лидерства. Одним из них является психологическое равенство членов команды, которые, если воспользоваться редко применяемым в наши дни русским словом, являются ровнями, т. е. обладают примерно равными по значимости достижениями, характеризуются сходным уровнем самооценки и т. д. Это психологическое равенство помогает избежать деструктивной конкуренции внутри команды, усиливает возникающий в ней синергетический эффект.

Второе важнейшее условие реализации модели распределенного лидерства — доверие между членами команды, которое должно быть устойчивым (т. е. непреходящим) и системным (а не диадным, существующим между отдельными членами команды). Естественно, что исключительно актуальным является вопрос о методах формирования подобного доверия между людьми. Вероятно, существуют и другие условия, способствующие реализации распределенного лидерства, которые могут быть выявлены при проведении соответствующих исследований.

Крайне актуальной в современных условиях выступает проблема «выгорания» лидера. С чем связана амортизация лидерских качеств? Почему снижается мотивация лидеров? Почему эффективность ранее успешных лидеров зачастую резко падает? Почему, достигнув успеха, многие лидеры не могут этот успех закрепить? В качестве гипотезы, требующей проверки, можно сформулировать мысль о том, что «выгорание» чаще происходит у людей, делающих акцент на позиционном лидерстве в ущерб лидерству динамическому. В обоснование этой гипотезы можно привести соображение о том, что эффективное взаимодействие с последователями компенсирует, по крайней мере частично, энергию, затрачиваемую лидером при стремлении к реализации постав-

ленной цели, что снижает риск «выгорания». Стремление к чисто позиционному лидерству приводит к расходованию энергии, которая компенсируется лишь «изнутри», за счет ощущения удовлетворенности, возникающего у лидера. Этот внутренний источник энергии, по-видимому, не безграничен. Вряд ли можно с уверенностью утверждать, что приведенная выше причина — единственная в эффекте «выгорания», и здесь необходимы глубинные исследования.

Важной, но несколько обособленной проблемой лидерства, не укладывающейся в двухмерную матрицу табл. 1, является одиночество лидера, а также способности его преодоления. Лидеру часто не с кем обсудить возникающие проблемы: родные и близкие зачастую не понимают сути его деятельности, соратники отделены от него властными барьерами, а другие лидеры, способные понять суть затруднений, являются конкурентами, обсуждение серьезных проблем с которыми небезопасно. Проявления этого эффекта известны давно — отчасти отсюда проистекает выражение «бремя лидерства», — однако серьезное внимание исследователей он привлек сравнительно недавно. Тем не менее масштабы его решения весьма значительны, поскольку именно стремление к преодолению одиночества лидера привело к появлению специальной формы консалтинга — *executive coaching*.

Серьезной проблемой современности, имеющей непосредственное отношение к лидерству, выступает дивергенция (расхождение) культур. Еще в конце 1950-х — начале 1960-х гг., после публикации ставшей знаменитой лекции Ч. П. Сноу «Две культуры»<sup>5</sup>, в мире развернулась дискуссия о взаимном непонимании, существующем между представителями гуманитарной и носителями естественно-

<sup>5</sup> Текст лекции (1959 г.) на языке оригинала можно найти в книге [Snow, 1993]. Существует ее русский перевод: [Сноу, 1985, с. 195–226].



научной культуры. Споры между «физиками» и «лириками» не привели к какому-то значимому результату. На практике отмеченное Сноу расхождение лишь продолжало усиливаться. Между тем за прошедшие полвека отчетливо оформилась еще одна культура — деловая, или бизнес-культура. В наши дни в мир бизнеса погружено гораздо больше людей, чем в начале 60-х гг. прошлого века. Бизнес в значительной степени определяет условия нашего существования, причем не только материального, но и интеллектуального и духовного.

С сожалением приходится констатировать, что дивергенция теперь уже трех культур только усилилась. Представители гуманитарной культуры все с тем же непониманием смотрят на ученых-естественников и часто с презрением — на людей из мира бизнеса. Ученые-естественники не понимают природу гуманитарного творчества и часто недооценивают потенциал взаимодействия науки и бизнеса. Носители бизнес-культуры занимаются меценатством, поддерживая гуманитариев, однако с недоверием относятся к ученым, подсознательно отталкиваясь от определения науки, в шуточной форме сформулированного в свое время Л. Д. Ландау: «Наука — это удовлетворение собственного любопытства за счет государства». Такое положение, возможно описанное несколько утрированно, печально вовсе не только потому, что люди — носители разных культур — не понимают друг друга. Гораздо важнее, что из-за этого непонимания цивилизация не использует возможности, которые создает взаимодействие культур. Самый очевидный пример — взаимодействие гуманитарной и деловой культур. Принято считать, что основные конкурентные преимущества в бизнесе порождаются на основе изучения рынка с использованием мощных аналитических методов. Между тем любая бизнес-идея, построенная на логике, принципиально воспроизводима, поскольку логика доступна многим, и,

следовательно, такая идея не способна обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества. Если же идея основана не только на логике, но и на интуиции и эмоциях, воспроизвести ее гораздо сложнее. Но интуиция и эмоции — это сфера гуманитарной культуры. Заметим, что выдающийся российский физик, академик Е. Л. Фейнберг в книге «Кибернетика, логика, искусство» еще в 80-х гг. XX в. представил интереснейшую концепцию, объясняющую функцию искусства, главная задача которого состоит в обосновании легитимности интуитивного познания окружающего мира [Фейнберг, 1981]. Таким образом, художественная культура фактически расширяет наш арсенал познания и может способствовать генерации принципиально новых идей — основы относительно долгосрочных конкурентных преимуществ в бизнесе. Проблема состоит в том, что бизнес и его важная часть — бизнес-образование — крайне слабо используют эти возможности. В этом отношении можно говорить о необходимости развивать лидерство по трем основным направлениям — интеллектуальному, эмоциональному и культурному, — тщательно обеспечивая их взаимодействие.

Важным направлением современных исследований является анализ национальных стилей лидерства и их происхождения. Непонимание предпочтительных стилей лидерства в определенной культуре может привести к неудаче при реализации бизнес-проекта в новой для компании стране или к конфликтам внутри транснациональной корпорации.

С изучением всех перечисленных выше проблем лидерства связан ряд серьезных методологических проблем. К ним в первую очередь относится известный эффект воздействия исследователя на объект исследования, поскольку в данном случае, как и в целом при генерации социального знания, природа исследователя и объекта исследования одинакова.

Другая сложная проблема заключается в следующем: в какой мере допустима

генерализация полученных в рамках исследований лидерства результатов? Лидерство часто ассоциируется с уникальными личностями, и вопрос о том, в какой степени выводы о деятельности, например, Джека Уэлча можно распространить на других руководителей, оказывается далеко не праздным.

Представляется, что формирование методологической основы подготовки будущих лидеров далеко от завершения. Выше шла речь об исследованиях Н. Тичи, приведших к идее «двигателя лидерства». Однако в его книге не обсуждаются проблемы тренингов лидерства, хотя на практике на основе идей Тичи реализуются соответствующие открытые программы.<sup>6</sup> В связи этим возникает множество вопросов. Прежде всего, необхо-

<sup>6</sup> В этой связи следует упомянуть и о тренингах, построенных на основе модели ситуационного лидерства Херси–Бланшара, которые проводятся в том числе и в России.

дим ли какой-либо предварительный отбор участников? Насколько важна однородность группы? В какой мере здесь могут сказаться особенности национального характера? Не создаются ли при проведении подобных тренингов условия, чрезмерно отличающиеся от реальной жизни? Все они могут стать предметом углубленных исследований.

Важной и трудно разрешимой задачей выступает гармоничное сочетание психологических и социологических методов исследования, поскольку лидерство — это одновременно и психологическое и социальное явление.

Таким образом, обзор лидерства как феномена и области управленческой практики демонстрирует многообразие существующих проблем и их тесную взаимосвязь. Эти проблемы касаются различных областей психологии и социологии, а также методологии исследования. Именно поэтому проблему лидерства можно считать интегральной проблемой наук о поведении.

## ЛИТЕРАТУРА

- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. 2005. *Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Сноу Ч. П. 1985. Две культуры и научная революция. В кн.: Сноу Ч. П. *Портреты и размышления*. М.: Прогресс.
- Фейнберг Е. Л. 1981. *Кибернетика, логика, искусство*. М.: Радио и связь. (Последнее, переработанное издание этой книги: Фейнберг Е. Л. 2004. *Две культуры. Интуиция и логика в искусстве и науке*. Фрязино: Век 2.)
- Флорида Р. 2005. *Креативный класс: Люди, которые меняют будущее*. М.: Классика.
- Snow C. H. 1993. *The Two Cultures*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Tichy N. 1997. *The Leadership Engine*. HarperBusiness: N. Y.

Статья поступила в редакцию  
3 декабря 2007 г.