

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ИСТОРИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

С. Р. ФИЛОНОВИЧ

Высшая школа менеджмента ГУ–ВШЭ

В статье дан аналитический обзор развития теории лидерства в менеджменте. Показаны взаимосвязи основных моделей лидерства и историческая обусловленность их появления. Предложена схема «картирования» теорий лидерства, позволяющая оценить степень разработанности конкретных направлений. Сформулирована гипотеза об основных направлениях изучения лидерства в ближайшие годы.

Если провести статистический анализ публикаций по менеджменту, то, весьма вероятно, лидерство окажется самой популярной темой. В последние годы полки книжных магазинов, торгующих литературой по менеджменту, как за рубежом, так и в России заполняются все новыми книгами, посвященными лидерству как проблеме.¹ На русском языке в последние годы были опубликованы, например, книги [Байхем, Смит, Пизи, 2002; Беляцкий, 2002; Зуб, Смирнов, 1999; Карделл, 2000; Кристофер, Смит, 2002; Кэ де Ври, 2003; Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе..., 1997; Максвелл, 2001; Менегетти, 2001; Нефф, Ситрин, 2003; Робертс, 2002; Слейтер,

2000; Стаут, 2002; Трейси, 2003; Фарсон, 2001; Хесселбейн, Голдсмит, Сомервилл, 2001; Яхонтова, 2002]. Не менее впечатляющим оказывается и набор книг, освещающих деятельность конкретных лидеров.² Правда, уже нередки случаи, когда лидер, ставший героем книги, оказывается низвергнутым с пьедестала и подвергается уничтожающей критике. Что же происходит? Авторы книг по менеджменту почувствовали обостряющийся интерес к теме или в мире бизнеса происходят фундаментальные изменения, ведущие к сдвигу фокуса внимания исследователей? Представляется, что внимание к феномену лидерства не случайно и, более того, сам он в определенном

¹ О внимании, которое уделяется проблеме лидерства в самых разных организациях, можно судить хотя бы по тому, что в знаменитой Лос-Аламосской национальной лаборатории, где была разработана первая атомная бомба, создан специальный Центр лидерства, который занимается менеджеральной подготовкой сотрудников лаборатории (<http://www.hr.lanl.gov/td/leadership>).

² В качестве примеров можно привести недавно вышедшие в свет книгу Лу Герстнера [Gerstner, 2002], бывшего CEO компании IBM, и книгу о Карли Фиорине, CEO компании Hewlett-Packard, осуществившей слияние этой компании с Compaq [Burrow, 2003].

смысле оказывается интегратором целого ряда серьезных проблем современного менеджмента.

Тема лидерства рассматривается во многих курсах, читаемых в рамках подготовки менеджеров разного уровня (общий менеджмент, организационное поведение, управление организационными изменениями и пр.). Разнообразие подходов к лидерству, с одной стороны, позволяет преподавателю выбрать тот формат изложения, который, по его мнению, является наиболее уместным. С другой стороны, это разнообразие порождает некую «необязательность» выбора рассматриваемых теорий, поскольку проблемное поле лидерства зачастую представляется неупорядоченным. Это, естественно, снижает качество обучения менеджменту.

Таким образом, анализ проблемного поля лидерства, основанный на историческом обзоре основных теорий, имеет важное значение как с точки зрения практики менеджмента, так и в отношении обучения менеджменту. Настоящая статья является попыткой системным образом представить теорию лидерства, отразив разнообразие источников и направлений разработки этой проблемы. Поэтому она снабжена обширным справочным аппаратом, который может быть полезен как практикам, ведущим курсы и программы, посвященные лидерству, так и исследователям данной проблемы.

ЛИДЕРСТВО КАК ПОНЯТИЕ: ПРОБЛЕМА ДУАЛИЗМА

Заглянув в социологический словарь, можно обнаружить следующие определения лидерства: «Лидерство — 1) ведущее положение отдельной личности, социальной группы... обусловленное более эффективными результатами деятельности... 2) процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, коллектива, обусловленные индивидуальной инициативой их членов» [Осипов, 1995,

с. 335]. Первое определение обладает двумя несомненными достоинствами. Одно из них состоит в том, что это определение показывает субъективный характер данного понятия: человек, достижения которого признает определенная группа людей, может быть для этих людей лидером, и в то же время другая группа может отрицать его лидерство, если не рассматривает соответствующие достижения как выдающиеся. Другое достоинство этого определения — его операциональность, ибо оно указывает определенный путь к лидерству.

С другой стороны, приведенное определение страдает и рядом существенных недостатков. Во-первых, выдающиеся достижения не гарантируют лидерства. Эйнштейн, например, был безусловным гением физики XX в., однако его вряд ли можно назвать лидером, поскольку у него практически не было учеников. Поэтому данное определение формулирует необходимое, но недостаточное условие лидерства. Во-вторых, такое определение как бы фиксирует лидерское положение личности или группы, в то время как на наших глазах постоянно происходит смена лидеров, даже в том случае, если прежние достижения старых лидеров не оспариваются. В-третьих, и на это мы хотим обратить особое внимание, рассматриваемое определение статично: оно не отражает динамизм процесса лидерства. Действительно, лидерство — это не только положение личности или группы,³ это еще и процесс вовлечения последователей в деятельность, направленную на достижение определенных целей. Данный аспект отражен во втором определении лидерства, однако это сделано в столь общей форме, что отличить лидерство от других процессов в социальных группах на основании подобного определения оказывается практически невозможным.

³ В дальнейшем мы будем говорить о лидерстве личности, оставляя групповое лидерство для отдельного рассмотрения.

Таким образом, анализ определения лидерства приводит нас к важному заключению о том, что лидерство, с одной стороны, является *положением* личности, а с другой — это *процесс* вовлечения последователей в некоторую деятельность.

Нерасчлененность двух аспектов лидерства (назовем их статическим и процессным), на наш взгляд, приводит к серьезным ошибкам и препятствует пониманию многих явлений, характерных для бизнеса наших дней.

КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

С точки зрения двойственной природы лидерства можно взглянуть на классические теории этого феномена.

Теория лидерских качеств (*traits theory*), пытавшаяся установить, какие качества помогают человеку стать лидером, делала акцент преимущественно на позиционном аспекте. Разнообразие и противоречивость качеств, обнаружившихся у известных лидеров прошлого, поставили под сомнение сам методический подход к изучению лидерства,⁴ хотя работы этого направления появлялись и в недавнем прошлом.

Прорывом в изучении лидерства традиционно считается смещение внимания исследователей с качеств лидера на его поведение. Серия работ ученых Мичиганского университета (прежде всего Р. Лайкерта,⁵ ставшего отцом концепции партисипативного менеджмента), Университета штата Огайо и, наконец, Р. Блейка и Дж. Моутон привела к формированию «двухмерного» подхода к анализу поведения лидера, в котором главными параметрами стали внимание к результа-

ту деятельности, с одной стороны, и к людям и отношениям между ними — с другой. Поведенческий подход в большей степени делал акцент на процессном аспекте лидерства. На основе модели «управленческой решетки» Блейка–Моутон [Blake, Mouton, 1964] были разработаны достаточно изоцированные тренинговые программы. Однако скоро стало ясно, что, во-первых, двух параметров явно не хватает для описания столь сложного феномена, как лидерство,⁶ а во-вторых, применение «управленческой решетки» — наиболее продвинутого теоретического конструкта этого направления — неизбежно наводит на мысль о существовании «наилучшего» стиля лидерства, что сомнительно даже с точки зрения здравого смысла.

Анализ недостатков теорий, основанных лишь на рассмотрении поведения лидера, породил новое направление исследований, получившее название ситуационного. Практически все авторы ситуационных моделей шли одним и тем же путем: выбирали основной фактор, описывающий ситуацию взаимодействия лидера и ведомых, и на этом основании предлагали спектр стилей лидерского поведения, оптимального для различных ситуаций. Пионерной стала работа Ф. Фидлера [Fiedler, 1967], в которой он предложил несколько новых идей. Первая состояла в том, что стиль лидерства отражает мотивацию лидера, в то время как конкретные формы его поведения зависят от ситуационных факторов, и это в конечном счете определяет эффективность

⁴ См. критический обзор работ этого направления [Stogdill, 1948].

⁵ Его теория четырех стилей менеджмента подробно изложена в книге [Likert, 1967].

⁶ Увеличение «размерности» подхода не ставило себя долго ждать. Вскоре канадский исследователь У. Реддин предложил трехмерную модель, в которой имелось 12 ячеек и третьим измерением которой была эффективность, т. е. способность менеджера достичь поставленной цели [Reddin, 1970]. Важным открытием Реддина стала независимость эффективности как параметра от двух других параметров модели, что по существу привело его к концепции ситуационности.

деятельности лидера. В работе Фидлера просматриваются элементы теории лидерских качеств; правда, он ввел принципиально новую характеристику лидера, которую можно условно назвать терпимостью к наименее предпочтительным сотрудникам. Фидлер считал, что взаимосвязь между этой характеристикой лидера и его эффективностью зависит от степени контроля над подчиненными, который, в свою очередь, зависит от трех ситуационных факторов: отношений между лидером и подчиненными, силы его позиционной власти и степени структурированности задания.

Однако, несмотря на очевидно большую реалистичность ситуационной модели Фидлера, и ее оказалось недостаточно. В ней цель деятельности лидера находилась как бы на периферии внимания автора. Фактически реакцией на это ограничение модели стало появление другого «ситуационного» теоретического построения — концепции «путь—цель» Р. Хауза [House, 1971]. В ней акцент был сделан на прояснении лидером взаимосвязи между путем, который выбирает последователь, и целью, которой тот хочет достичь. При этом Хауз предложил выбор из четырех стилей (директивный, поддерживающий, партисипативный и ориентированный на достижения), который, по его мнению, следует делать, учитывая такие ситуационные факторы, как личность последователя (конкретно — его локус контроля и самоэффективность), а также характеристики окружающей среды.

Несколько позднее была предложена модель П. Херси и К. Бланшара [Hersey, Blanchard, 1974] (развитие и модификации этой модели подробно описаны в книге [Hersey, Blanchard, 1993]), где основным ситуационным фактором являлась так называемая «зрелость» последователей, которая, в свою очередь, представлялась как некая композиция их готовности, желания выполнять работу и уверенности в себе. На основе модели

Херси–Бланшара и в наши дни проводятся разнообразные тренинги лидерства.

Однако понятие «стиль лидерства» не характеризует в полной мере все виды деятельности, которые должен осуществлять лидер. Примером такой деятельности является принятие решений. В рамках анализа стилей этот вопрос решается однозначно: если вы выбрали партисипативный стиль, значит, вы должны вовлекать ведомых в процесс разработки и принятия решений. Но все-таки очевидно, что в определенных случаях лидер, независимо от доминирующего стиля, должен принимать решения единолично. Это обстоятельство иллюстрирует неполноту «стилевого» подхода к лидерству. Неудивительно поэтому, что В. Врумом и Ф. Йеттоном был развит подход, предполагающий выбор лидером метода принятия решения в зависимости от имеющейся информации, значимости решения, круга заинтересованных лиц и пр. [Vroom, Yetton, 1973]. Этот подход по существу является фундаментально процессным, поскольку он учитывает такое последствие принятого решения, как следствие ему со стороны ведомых.

Подъем интереса к групповой динамике и командообразованию в начале 1970-х гг. привел исследователей лидерства к новой проблеме: как учесть различия во взаимоотношениях между лидером и разными последователями? Наибольший вклад в развитие этого направления внес Дж. Грэн, который вместе со своими коллегами разработал теорию обмена⁷ (leader-member exchange), где утверждается, что лидер формирует со своими последователями отношения двух типов. Первый тип отношений предполагает тесные контакты, сильную поддержку со стороны лидера, высокий уро-

⁷ Эта теория известна также под названием «модели вертикальной диадной связи», в котором отражается специфика парных взаимодействий между лидером и ведомым.

вень доверия; такие отношения устанавливаются с членами так называемых «внутренних групп» (in-group). Второй тип отношений характеризуется большей отстраненностью, не столь частыми контактами, меньшей поддержкой; они устанавливаются с членами «внешних групп» (out-group). То, в какую из групп попадет тот или иной последователь, определяется на ранней стадии его взаимодействий с лидером [Dansereau, Cashman, Graen, 1973; Graen, Schiemann, 1978].

Примерно в это же время были введены еще два понятия: транзакционное и трансформационное (преобразующее) лидерство [Burns, 1978]. Эти понятия описывали особые отношения между лидером и ведомыми. В первом случае предполагается *обмен* между ними, а во втором — сильное моральное *воздействие* на ведомого, преобразующее его личность. Термин «преобразующее лидерство» был впоследствии использован для описания воздействия лидера на организацию (см., напр.: [Тичи, Деванна, 1990]).

Бурные дискуссии о лидерстве породили неожиданную реакцию: в 1978 г. С. Керр и Дж. Джермиер [Kerr, Jermier, 1978] указали, что для эффективного выполнения работы в организации лидерство вовсе не обязательно. Они отметили, что существуют так называемые «заменители» лидерства, т. е. факторы, связанные с личностью ведомых, спецификой организации и структурой выполняемых заданий, которые могут сделать лидерство ненужным или даже излишним. Кроме того, Керр и Джермиер обратили внимание на существование нейтрализаторов лидерства, под которыми они понимали любые черты задания или организации, сводящие к нулю попытки лидера повлиять на ситуацию.

Важным шагом в направлении учета многогранности проблемы лидерства стала модель многосторонней связи (multiple-linkage model) Г. Юкла [Yukl, 1981]. Для описания влияния лидера на эф-

фективность деятельности группы Юкл рассматривает структурированную систему форм поведения лидера. Факторы, определяющие указанное влияние, автор теории разделяет на две группы. Первая (факторы непосредственного влияния) включает влияние лидера на интенсивность усилий, прикладываемых последователями для выполнения работы, знание своего дела, распределение ресурсов, сотрудничество между членами группы, ее сплоченность и координацию взаимодействий между отдельными последователями. Вторая группа факторов называется Юклом ситуационной. К ней относятся формальная система вознаграждений в организации, тип выполняемых последователями заданий, правила и процедуры, принятые в организации, а также используемые технологии. С точки зрения Юкла, в краткосрочной перспективе на эффективности сильнее сказываются факторы непосредственного влияния, тогда как в долгосрочной перспективе важнее, насколько лидер способен регулировать ситуационные факторы.

Наконец, несколько условно к классическим можно отнести теорию когнитивных ресурсов, описанную в книге Ф. Фидлера и Дж. Гарсиа [Fiedler, Garcia, 1987]. Двумя важнейшими понятиями теории являются интеллект и опыт лидера. Теория утверждает, что интеллектуальные ресурсы лидера могут способствовать эффективной деятельности группы, но лишь в определенных условиях, в частности если она следует директивным указаниям лидера. Важным фактором, влияющим на эффективность использования интеллекта лидера, является стресс. При низком уровне стресса на первый план выступает интеллектуальный потенциал, при высоком — опыт. Избыточная опора на опыт в условиях слабого стресса может отрицательно сказаться на результативности группы. Фактически эта теория, уделяющая большее, чем предыдущие, внимание личности лидера, явилась связующим звеном

между классическими подходами к лидерству и современными исследованиями, делающими акцент на человеке.

КРИЗИС ЛИДЕРСТВА В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Корпоративные скандалы последних лет обострили проблему лидерства в современном бизнесе. Действительно, руководители таких компаний, как Enron или Vivendi, еще недавно считавшиеся едва ли не образцами, теперь не только дружно порицаются, но и оказались под следствием. Состоит ли вина этих людей в низком уровне их этических принципов, или они стали жертвами искаженного представления о «достижениях» в области бизнеса?

Естественно, что искажение финансовой отчетности в неблагоприятных целях — это вина конкретных людей. Но нельзя отрицать и тот факт, что доверие к лидерам бизнеса, не уличенным в махинациях, также резко снизилось после корпоративных скандалов. Вероятно, самым ярким примером такого рода является судьба Дж. Иммельта, преемника выдающегося менеджера XX в. Дж. Уэлча. Иммельт вступил в должность CEO компании General Electric 10 сентября 2001 г., накануне террористических актов в США и банкротства Enron. Судя по его достижениям и характеристикам, которые давались ему в прессе до вступления в должность, он обладает не меньшим потенциалом, чем Уэлч. Иммельт предпринял поистине героические попытки спасти рыночную капитализацию GE от падения, но, несмотря на все усилия, капитализация продолжает падать. В этом можно усмотреть недоверие общества к бизнес-лидерам в целом, что и составляет суть кризиса лидерства.

Дополнительные штрихи к этому кризису добавили и банкротства огромного числа интернет-компаний в 2001–2002 гг. Своеобразное лидерство в этих компаниях

оказалось под вопросом. В связи с этим особый интерес представляет книга У. Бенниса и Р. Томаса «Мятежники и патриархи» [Bennis, Thomas, 2002]. В ней авторы на основе интервью с успешными лидерами американского бизнеса, относящимися к двум возрастным группам — патриархам бизнеса и современным лидерам эпохи «.com», — проводят сравнение их стилей лидерства. Один из выводов авторов книги поражает своей очевидностью: в наши дни, как и в прошлом, личность человека оказывается определяющей при исполнении им роли лидера.

Таким образом, налицо как системный кризис лидерства в бизнесе, так и обостряющийся интерес к личности лидера и возможности самосовершенствования для осуществления лидерских функций. Эта ситуация находит отражение в выполненных за последние годы теоретических разработках, касающихся лидерства.

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА: ДОСТИЖЕНИЯ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ

За последние 15 лет в области лидерства проделана огромная работа, преимущественно американскими исследователями. Не будем придерживаться в изложении хронологической последовательности открытий, а попытаемся проследить некую спонтанно возникающую логику, обнаруженную этими исследованиями.

Начнем с работ, посвященных индивидууму, а затем перейдем на уровень организации.

Теория эмоционального интеллекта Д. Голмана

В середине 1990-х гг. при обсуждении характеристик индивидуального менеджера самым популярным стало выражение «эмоциональный интеллект» (emotional intelligence). Его ввел в обиход Д. Голман, опубликовавший одноименную книгу [Goleman, 1995]. Он объеди-

Таблица 1

Компоненты эмоционального интеллекта

Компонент	Определение	Признаки
Самосознание	<ul style="list-style-type: none"> • способность различать и понимать свое состояние духа, эмоции и побудительные мотивы, так же как и их воздействие на других людей 	<ul style="list-style-type: none"> • уверенность в себе • реалистическая самооценка • чувство юмора, включающее иронию по отношению к самому себе
Саморегуляция	<ul style="list-style-type: none"> • способность контролировать и изменять дурные позы и настроение • склонность не спешить с суждениями — думать, прежде чем действовать 	<ul style="list-style-type: none"> • доверие со стороны других людей и честность • комфорт в отношении неопределенности • открытость к изменениям
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • страсть к работе, выходящая за пределы стремления к деньгам и статусу • склонность к достижению целей с энергией и настойчивостью 	<ul style="list-style-type: none"> • сильное стремление к достижениям • оптимизм, даже перед лицом неудач • преданность организации
Эмпатия	<ul style="list-style-type: none"> • способность понимать эмоциональное состояние других людей • навыки обращения с другими людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями 	<ul style="list-style-type: none"> • экспертиза в воспитании и удержании талантов • кросс-культурная чувствительность (сензитивность) • служение клиентам и потребителям
Социальные навыки	<ul style="list-style-type: none"> • искусство управления взаимоотношениями и построения социальных сетей • способность находить общую почву и устанавливать психологический контакт (рапорт) 	<ul style="list-style-type: none"> • эффективность лидерства в осуществлении изменений • убедительность • экспертиза в построении команд и лидерстве в них

нил пять известных ранее навыков в некую систему и убедительно показал, что в условиях возрастающей сложности бизнеса и ускорения изменений в обществе человеку необходимо не только обладать этими навыками, но постоянно их совершенствовать.

В табл. 1 приведен перечень компонентов эмоционального интеллекта, даны их определения и описаны признаки.

Позднее в статьях, опубликованных в *Harvard Business Review* [Goleman, 1998; 2000], Голман распространил эту идеологию на проблему лидерства. В них на конкретных примерах показано, как владение эмоциональным интеллектом способствует повышению эффективности лидерства.

В настоящее время концепция эмоционального интеллекта разработана настолько, что имеются валидизированные измерители соответствующих компонентов и проводятся тренинги, ориентиро-

ванные на развитие эмоционального интеллекта как у индивидуумов, так и в организационном контексте.⁸ Значительная часть исследований в этой области координируется специально созданным консорциумом — *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* (<http://www.eiconsortium.org>), — на сайте которого в открытом доступе размещены отчеты о проектах и информация об апробированных тренинговых программах. Полезным источником информации могут служить *Emotional Intelligent Sites*, которые легко находятся, например, с помощью поисковой системы *yahoo* (<http://www.yahoo.com>).

⁸ См., например, тренинги компании *Six Seconds* (<http://www.sixseconds.org>), в том числе ее программу по развитию эмоционального интеллекта *Self-Science* (<http://www.self-science.com>).

Концепция «первичного» лидерства

Позднее в сотрудничестве с Р. Бояцисом Голман разработал новую концепцию «первичного» (или исходного) лидерства [Goleman, Boyatzis, McKee, 2002]. Она основана на проведенных исследованиях влияния эмоционального состояния руководителя на поведение и эффективность профессиональной деятельности подчиненных. В ходе исследований выявилась сильная зависимость эффективности подчиненных от эмоционального состояния менеджера. В своей работе авторы ссылаются на физиологические механизмы деятельности мозга, поясняя, что неправильная адресация к этим механизмам, например, во время тренингов личной эффективности может дать негативный результат. Голман и Бояцис выделяют пять стилей лидерства: 1) направленный на формирование видения перспективы, 2) ориентированный на коучинг последователей, 3) устанавливающий темп работы, 4) демократический и 5) приказной — и анализируют воздействие этих стилей на эмоциональное состояние ведомых и, как следствие, на их результативность. В таком подходе можно усмотреть возврат (на новом уровне) к классическим подходам к лидерству, основанным на концепции стиля лидерства.

Теория «внутреннего стимулирования» лидерства К. Кэшмана

Значение, которое придается в настоящее время личности лидера, отражается и в том, что в последнее десятилетие на Западе все более широкое распространение приобретает такой вид психологического консультирования, как *executive coaching*. Эта услуга подразумевает консультирование клиента преимущественно в целях самопознания и совершенствования таких навыков, как принятие

решений, целеполагание и пр. Коучинг для топ-менеджеров позволяет смягчить очень важную и принципиально неустрашимую проблему лидерства — одиночество лидера.

Поэтому не случайно, что дальнейшее углубление в личность менеджера-лидера осуществил именно специалист в области коучинга. К. Кэшман, многие годы занимающийся *executive coaching*, написал книгу с примечательным и труднопереводимым названием «Leadership from the Inside Out» [Cashman, 2001], призванную помочь менеджерам развить лидерские навыки «изнутри». Кэшман утверждает, что «внутреннее лидерство» можно развить, если достигнуть мастерства в семи областях, к которым относятся:

- самопознание;
- целеполагание;
- управление изменениями;
- межличностные отношения;
- бытие;
- нахождение равновесия;
- умение действовать.

Автор предлагает как специальные инструменты для определения текущего уровня мастерства в каждой из областей, так и средства самосовершенствования. Реализует соответствующие программы компания LeaderSource (<http://www.leadersource.com>), которую возглавляет Кэшман. Недавно компания разработала новую программу Managers to Leaders.

Теория опосредованного лидерства Р. Фишера и А. Шарпа

Классическая теория заместителей лидерства несколько лет назад напомнила о себе после публикации книги Р. Фишера и А. Шарпа «Опосредованное лидерство» [Fisher, Sharp, 1998]. В ней авторы поставили вопрос о том, что для реализации процессной функции лидерства не

всегда необходимо занимать формальную позицию лидера. По существу, Фишер и Шарп ставят во главу угла проблему мотивации к лидерскому поведению: что важнее для человека — позиция или результат? Авторы концепции приводят перечень навыков, необходимых для осуществления опосредованного лидерства, к которым относятся:

- четкая формулировка желаемых результатов;
- выработка видения перспективы;
- установление отношений сотрудничества;
- освоение новых форм научения.

Теория «двигателя лидерства» Н. Тичи и ее развитие

Оглядываясь на историю бизнеса, нетрудно заметить, что в ней встречаются два типа лидеров. К первому относятся те, кто смог вывести свою компанию на вершину успеха, но не сумел удержаться на этой вершине. Ко второму можно отнести тех, кто не только достиг успеха, но и удерживал его в течение длительного времени. Последних американский исследователь и консультант Н. Тичи назвал победителями. Под влиянием своей работы с Уэлчем⁹ и своих предыдущих исследований лидерства¹⁰ и управляемых организационных изменений Тичи задался вопросом: каковы условия превращения просто успешного лидера в победителя? На основе изучения 14 организаций, которые соответствовали кри-

терию долгосрочной успешности, Тичи пришел к следующим выводам, обобщенным в книге «Двигатель лидерства» [Tichy, 1997].

Вывод первый: в организациях-победителях лидеры есть на всех уровнях.

Вывод второй: для того чтобы обеспечить эффективное лидерство на всех уровнях организации, лидеры высшего уровня должны воспитывать лидеров на более низких уровнях управления.

Вывод третий: чтобы воспитывать новых лидеров, действующие лидеры должны обладать так называемой «передаваемой точкой зрения» (teachable point of view).

Вывод четвертый: действующие лидеры должны владеть методикой воспитания новых лидеров.

Свои выводы Тичи операционализировал, точно определив каждое из сформулированных понятий и предложив конкретные приемы развития соответствующих навыков. В частности, «передаваемая точка зрения», по Тичи, — это система из трех взаимосвязанных элементов: бизнес-идей, ценностей и эмоциональной энергии и решительности.

Тичи подчеркивает, что элементы «передаваемой точки зрения» должны быть согласованы между собой. Например, ценности, лежащие в основе корпоративной культуры компании, должны согласовываться с бизнес-идеями; в противном случае эмоциональная энергия лидера будет растрачиваться впустую, порождая разнонаправленные порывы у ведомых.

На основе книги Тичи американская компания Pritchett & Associates из Далласа при участии автора разработала специальный тренинг «Leadership Engine Coaches Clinic» (<http://www.pritchett.net>). Теперь семинар «Построение двигателя лидерства» проводится и Центром по подготовке высшего управленческого персонала Мичиганского университета (<http://exceed.umich.edu>), где работает сам Тичи.

⁹ Н. Тичи был консультантом Уэлча в начале 1980-х гг., когда тот занял должность CEO General Electric, и стал первым директором знаменитого Management Development Institute компании GE в Кротонвилле (теперь эта одна из ведущих корпоративных бизнес-школ мира переименована в John F. Welch Leadership Center, что само по себе весьма примечательно).

¹⁰ На русский язык переведена одна из ранних книг Н. Тичи на эту тему [Тичи, Деванна, 1990].

Спустя пять лет после выхода в свет своей первой книги по этой проблеме [Tichy, 1997] Н. Тичи опубликовал новую работу под названием «Цикл лидерства» [Tichy, 2002], являющуюся, по существу, дальнейшим развитием идей, на которых основана его концепция «двигателя лидерства».

Концепция «трубопровода лидерства»

Неким откликом на идею Тичи о воспроизводстве лидеров стала концепция «трубопровода лидерства» (*leadership pipeline*), представленная в одноименной книге [Charan, Drotter, Noel, 2001]. Эта концепция предполагает продвижение лидера по «лестнице мастерства», представленной на рис. 1.

Данная концепция имеет процессное происхождение и относится, как видно хотя бы из названия книги, к организации в целом. В настоящее время выражение *leadership pipeline* стало расхожим среди специалистов в области подготовки менеджеров в США.

Идея «распределенного» или «разделяемого» лидерства

В последние годы в связи с исследованиями в области командообразования широкое распространение приобрела идея так называемого «распределенного» или «разделяемого» (*shared*) лидерства. Суть ее состоит в том, что в группе или команде, реализующей какой-либо проект, вовсе не обязательно иметь одного, раз и навсегда определенного лидера. Проект обычно делится на несколько этапов, и на каждом из них оказывается особо востребованной некоторая компетенция. Согласно рассматриваемой теории, носитель данной компетенции и становится временным лидером, в том числе координирующим работу группы.

После завершения конкретного этапа проекта этот временный лидер уступает свое место другому члену группы, компетенция которого наиболее существенна для следующего этапа. При этом сменившийся лидер сам становится ведомым. Этот процесс «эстафетной» передачи лидерства продолжается до полной реализации проекта.

Идея «распределенного» лидерства часто воспринимается скептически, поскольку образцы воплощения этой идеи редки. Однако чаще всего скепсис возникает из-за непонимания того, что данная идея может быть реализована лишь в определенных условиях.

Первое условие заключается в том, что группа должна состоять из людей, которых можно описать несколько архаичным русским словом «ровня». Они должны находиться на одном интеллектуальном, культурном и социальном уровне. Кроме того, их личные достижения должны быть одноуровневыми. Любое превосходство здесь может воспрепятствовать свободной передаче лидерских функций.

Второе условие заключается в том, что участники группы должны владеть навыками эффективных коммуникаций и основами как лидерского поведения, так и поведения ведомого.

Преимущество «распределенного» лидерства состоит в том, что воплощение его принципов порождает более глубокое чувство удовлетворенности от достигнутого результата, поскольку ни один член группы не может сказать: «Это сделал я!», но все с полным основанием могут утверждать: «Это сделали мы!»

Описание концепции «распределенного» лидерства разбросано фрагментами по множеству публикаций. Пожалуй, наиболее полное ее изложение с конкретными примерами дано в книге Д. Брэдфорда и А. Коэна [Bradford, Cohen, 1998]. В то же время существует несколько тренинговых программ, опирающихся на эту



Рис. 1. Навыки и переходы в развитии лидера согласно концепции «трубопровода лидерства»

идею (см., напр.: on-line курс [Fenn, Dinkins, Miller]).

Тем не менее, на наш взгляд, исследований и практических разработок по проблеме «распределенного» лидерства еще явно недостаточно, хотя подобная идеология просматривается в модели «горячих групп».

Теория связующего лидерства и концепция «горячих групп»

Под воздействием эпохи «сетевых» взаимодействий, в которую мы постепенно входим, в теории лидерства возникают подходы, отражающие происходящие вокруг нас изменения. Одной из «примет времени» стало появление концепции связующего (connective) лидерства, автором которой является Дж. Липман-Блюмен [Lipman-Blumen, 1997; 2000]. Основная идея этой концепции состоит в том, что современный лидер должен уметь устанавливать связи между своими побуждениями и целями, а также целями и побуждениями других людей. В качестве инструментов установления таких связей автор концепции предлагает:

- «очищенный макиавеллизм»: политический прагматизм, основанный на высоких этических принципах;
- личностную аутентичность и ответственность;
- навык построения сообщества единомышленников;
- ориентацию на долгосрочную перспективу;
- лидерство посредством ожиданий: доверие, предоставление возможностей и возвышение;
- поиск смысла жизни.

Используя эти инструменты, как считает автор концепции, лидер может освоить разнообразные стили достижения результатов, классификация которых детально проработана в рамках концепции. На ее основе компания Achieving Styles Institute (<http://www.achievingstyles.com>) проводит семинары и тренинги, а также ведет консультационную практику. Книга «Связующее лидерство: управление в меняющемся мире» [Lipman-Blumen, 2000] завоевала широкую популярность в США.

В тесной связи с концепцией связующего лидерства находится другое новое

понятие — «горячая группа» [Leavitt, Lipman-Blumen, 1995; 1999]. Под этим термином понимается сплоченная эффективная группа людей, полностью поглощенная выполнением задания. Человек, владеющий связующим лидерством, может создать «горячую группу» и либо руководить ею, либо быть ее членом, возможно, реализуя идеологию «распределенного» лидерства.

Лидерство как управление парадоксами

Осознание сложности современного *процесса* лидерства привело к тому, что была разработана теория лидерства, дополняющая нормативную теорию Врума-Йеттона, которую можно назвать лидерством посредством управления парадоксами. В рамках этого подхода парадокс понимается как некая проблема, не имеющая однозначного (статического) решения, а требующая постоянного внимания и изменения поведения. Иначе говоря, парадокс имеет лишь постоянно регулируемое (динамическое) решение. Актуальность такого подхода подчеркивается тем обстоятельством, что к идее об управлении парадоксами пришли сразу несколько авторов.¹¹ Применительно к лидерству этот вопрос наиболее полно рассмотрен в книге Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера [Trompenaars, Hampden-Turner, 2002], в которой авторы выделяют следующие пары «полюсов», между которыми лидеру приходится балансировать при осуществлении своей деятельности:

- универсализм — специфичность;
- индивидуализм — групповая ориентация;
- предпочтение жестких стандартов — предпочтение «мягких» процессов;

¹¹ На эту тему, например, писали Б. Джонсон [Johnson, 1996] и Ч. Хэнди [Handy, 1994]. Последняя книга переведена на русский язык [Хэнди, 2001]. См., также [Handy, 1998].

- подавление эмоций — выражение эмоций;
- приобретенный статус — предписанный статус;
- внутренний локус контроля — внешний локус контроля;
- линейное отношение ко времени — циклическое отношение ко времени.

Авторы на конкретных примерах поясняют механизм управления этими парадоксами (или полярностью, если пользоваться термином Б. Джонсона).

МАКРОВЗГЛЯД НА ЛИДЕРСТВО

До сих пор обсуждение проблем лидерства в данном обзоре велось на «микроровне»: вопросы концентрировались вокруг самого лидерства. Однако эти проблемы теснейшим образом связаны с макропроблемами менеджмента. Первая проблема макроуровня — это проблема целеполагания. Упомянувшиеся выше корпоративные скандалы с беспрецедентной отчетливостью поставили вопрос о целях лидерства в менеджменте и о критериях его эффективности. Действительно, если ранее увеличение акционерной стоимости компании рассматривалось как главная цель топ-менеджмента, то теперь эта задача не воспринимается столь однозначно. Требуется переосмысления как позиционная, так и процессная функция лидерства в бизнесе.

Попытки с помощью законодательства ограничить возможности неэтичного поведения лидеров бизнеса вряд ли можно рассматривать как перспективное решение вопроса: жесткие законодательные рамки серьезно ограничивают возможности создания конкурентных преимуществ и значительно снижают мотивацию топ-менеджмента, которому, подобно Дж. Иммельту, приходится расплачиваться за чужие грехи.

Вторая проблема макроуровня лидерства связана с построением корпоратив-

ной культуры организации.¹² В современном менеджменте корпоративная культура представляет собой один из наиболее сложных объектов изучения, привлекающий внимание многих исследователей. Как и в культурной антропологии, в менеджменте актуальным остается вопрос о том, что происходит с культурой в условиях быстрых социально-экономических изменений. Успевает ли культура меняться вслед за ними? Не тормозит ли она? Применительно к корпоративной культуре проблема усложняется тем обстоятельством, что в организациях время от времени (и чем дальше, тем чаще) происходит смена лидеров, которые, по всеобщему признанию,¹³ и являются главными «строителями» корпоративной культуры. Среднее время пребывания на посту CEO крупной американской компании сократилось с середины 1970-х гг. к концу 1990-х гг. с 4,5 до 2,5 лет [Лютенс, 1999]. Успевает ли культура формироваться или изменяться в условиях столь быстрой смены лидеров?

Третья макропроблема лидерства — соответствие стиля лидерства этапу жизненного цикла организации. Какую бы модель жизненного цикла ни выбрать¹⁴ и на какой бы теории ситуационного лидерства ни остановиться, при внимательном рассмотрении становится очевидным, что существует два подхода к лидерству в организации. Первый состоит в том, что позицию лидера занимает человек, способный провести организацию через

несколько этапов жизненного цикла, адаптируя при этом свой стиль лидерства.¹⁵ Реализация этого подхода — дело непростое, поскольку человек, способный сыграть такую роль, должен обладать исключительными личностными качествами, из которых, несомненно, выделяется психологическая гибкость. Второй подход состоит в том, что организация подбирает лидера, чей стиль в наибольшей степени соответствует данному этапу ее развития, и при переходе к новому этапу просто заменяет лидера. Судя по всему, большинство американских компаний выбирает именно этот путь: об этом свидетельствуют приведенные выше данные о средней продолжительности пребывания в должности американских CEO. Тем не менее представляется, что вопрос об эффективности выбора того или иного пути еще далеко не решен, поскольку есть блестящие примеры использования первого подхода: Дж. Уэлч пробыл на посту CEO General Electric 20 лет, Л. Герстнер вывел компанию IBM из глубочайшего кризиса и возглавлял ее 9 лет.

Наконец, четвертая макропроблема — это мотивация лидера. Мотивирован ли он преимущественно стремлением занять лидерскую позицию, или же эта позиция необходима ему, чтобы увлечь последователей для реализации определенной цели? Стремление к позиционному лидерству связано, как правило, с желанием властвовать над людьми и быть «на виду». Процессное лидерство помимо мотивации к достижениям может быть обеспечено потребностью личностного и профессионального роста. Конечно, нельзя исключать и комбинацию двух базовых мотивационных схем. Следует, однако, признать, что вопрос о специфике мотивации к лидерскому поведению в условиях современного бизнеса еще не получил достаточного освещения.

¹² Здесь и далее термин «корпоративная культура» будет рассматриваться как синоним выражения «организационная культура», хотя, конечно, не всякая организация является корпорацией в узком смысле слова.

¹³ Этот тезис, вынесенный в заглавие одной из самых цитируемых книг, посвященных корпоративной культуре [Schein, 1992], не оспаривался практически ни в одной из последующих публикаций по данной проблеме.

¹⁴ Приведем ссылки на две наиболее популярные модели: Л. Грейнера [Greiner, 1972] и А. Адизеса [Adizes, 1988; 1999].

¹⁵ Наиболее отчетливо такой подход просматривается в ситуационной теории лидерства Херси-Бланшара.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕОРИЙ И ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ЛИДЕРСТВА

Классификация существующих теорий

Попытки классифицировать теории лидерства предпринимались неоднократно. Одной из наиболее известных классификационных схем является схема, предложенная А. Яго [Jago, 1982] и показанная на рис. 2. С помощью этой схемы можно упорядочить (не в хронологической последовательности, а в содержательном смысле) классические теории лидерства, однако работы современных исследователей плохо поддаются такой классификации. Например, теория эмоционального интеллекта оказывается в самом центре этой таблицы, поскольку в ней рассматриваются определенные черты личности, проявляющиеся в конкретных формах поведения, часть из которых универсальна, а часть — ситуационна.

Иными словами, двухмерная таблица оказывается недостаточной для отражения даже основных направлений исследования проблемы лидерства. Конечно, проблемное поле лидерства многомерно, но ограниченность нашего воображения не позволяет адекватно оформить эту идею графически.

Можно предложить другой подход к «картированию» теорий лидерства. Для этого можно воспользоваться простой схемой «личность — группа — организация — внешняя среда», представленной

как система концентрических вложенных кругов. В качестве одной из осей, по которой можно расположить теории, мы выберем ось «позиция — процесс» и будем располагать теории лидерства вдоль нее в зависимости от большей или меньшей ориентации конкретной теории на позицию лидера или процесс осуществления лидерства. В качестве второй оси можно использовать диадку «нормативный (универсальный) подход — ситуационный подход». Тогда рассмотренные выше теории окажутся расположенными на «карте» лидерства так, как показано на рис. 3. Отсюда отчетливо следует, что существующие теории лидерства достаточно равномерно распределены по «карте». В то же время просматривается определенный дефицит нормативно-процессных и ситуационно-процессных теорий, которые ориентируются на группы, организации и внешнюю среду. Вероятно, развитие таких теорий — дело будущего.

Проблемное поле лидерства

Этой плоской «карты», однако, не хватает, чтобы представить на ней еще и проблемное поле современного лидерства. Его мы попытались изобразить совокупностью векторов, каждый из которых является целым направлением исследований лидерства как в микро-, так и в макроперспективе. В итоге получилась картина, представленная на рис. 4.

		Подход	
		Универсальный подход	Ситуационный подход
Фокус	Фокус на характеристиках	Теории типа I	Теории типа II
	Фокус на формах поведения	Теории типа III	Теории типа IV

Рис. 2. Схема классификации теорий лидерства А. Яго

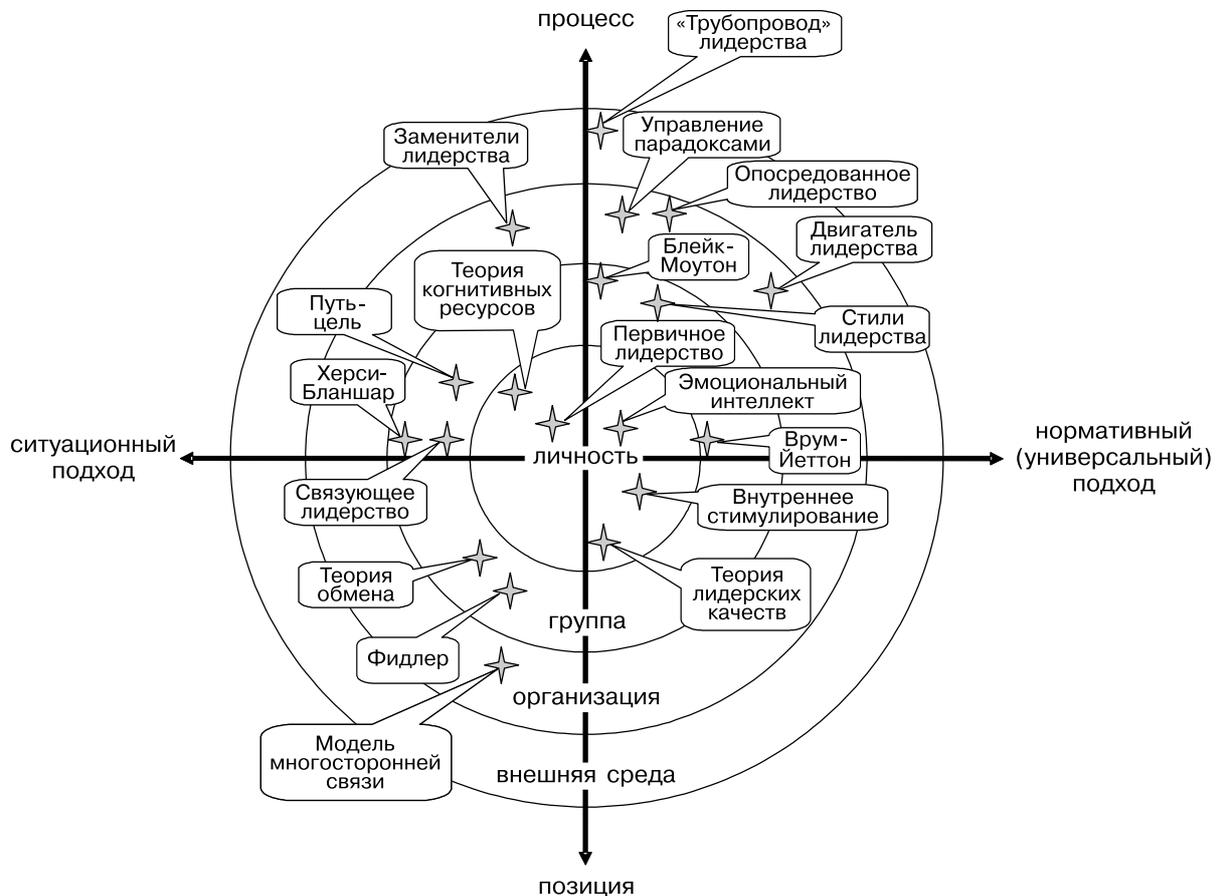


Рис. 3. «Карта» теорий лидерства

Применительно к личности наиболее вероятными направлениями развития теорий лидерства будут разработка концепции эмоционального интеллекта (о чем, в частности, свидетельствует появление книги Кэ де Ври [Кэ де Ври, 2003]) и мотивации к лидерству. Последняя тема вообще плохо представлена в литературе, хотя проблема мотивации имеет самое непосредственное отношение к дуалистической природе лидерства: кто и как мотивируется к позиционному лидерству, а кто и как — к процессуальному?

В отношении проблемы «лидер — группа» наименее разработанной является теория «распределенного» лидерства, хотя на практике эта форма лидерства оказывается весьма результативной. Она, кста-

ти, использовалась в уже упоминавшейся выше Global Leadership Program Мичиганского университета.¹⁶

На организационном уровне наиболее актуальными для разработки направлениями теории лидерства являются уточнение роли лидера в построении корпоративной культуры и управлении ею, а также зависимость стиля лидерства от этапа жизненного цикла организации. Первая проблема анализировалась в известной книге Э. Шайна [Schein, 1992], однако ряд вопросов пока не нашел убедительных ответов.

¹⁶ Детальное описание программы см. в статье «Global Leadership Program как модель обучения действием» [Филонович, 1996].



Рис. 4. Проблемное поле лидерства в менеджменте

В отношении выбора стиля лидерства в зависимости от этапа жизненного цикла организации привлекательным представляется модель ситуационного лидерства Херси–Бланшара, но автор одной из наиболее популярных моделей жизненного цикла А. Адизес во второй своей книге, развивающей идеи первой, прошел мимо этой возможности. Случайно ли это? Связан ли этот факт с неверием Адизеса в психологическую гибкость человека, которая позволяет ему эффективно руководить компанией на существенно отличающихся друг от друга этапах жизненного цикла, или тому есть иные причины? Для ответа на эти вопросы было бы вполне уместно наложение деловых биографий известных лидеров бизнеса, упоминавшихся выше, на кривую жизненного цикла соответствующей компании и сравнение результатов такого на-

ложения применительно к разным компаниям.

Анализ лидерства в контексте меняющейся внешней среды характеризуется, по нашему мнению, тремя основными направлениями. Первое, первоначальная разработка которого начата Тромпенаарсом и Хэмпден-Тернером [Trompenaars, Hampden-Turner, 2002], касается навыков управления парадоксами, во множестве генерируемыми современной средой бизнеса. Представляется, что указанные авторы коснулись важных парадоксов, однако не исчерпали их список. К нему в качестве примера можно было бы добавить пару «аналитическое мышление — образное мышление». Второе направление касается целеполагания. Как уже отмечалось выше, этичность целеполагания лидеров бизнеса оказалась под сомнением вследствие недавних корпора-

тивных скандалов. Помимо этого, исследования лауреата Нобелевской премии по экономике 2002 г. Д. Канемана и его коллег показали, что иррациональная компонента в целеполагании может быть весьма значительной. Поэтому в целом это направление в рамках проблемного поля лидерства требует дальнейшей разработки. Наконец, в условиях глобализации неизбежно должен обостриться интерес к национальным стилям лидерства и их взаимодействию. Одним из эффективных подходов здесь может быть методика Тромпенаарса и Хэмпден-Тернера, однако вряд ли с ее помощью можно исчерпать проблему, поскольку, несмотря на отчетливую мультикультурную ориентацию этих исследователей,¹⁷ их европейское происхождение является серьезным «ограничителем» предлагаемых ими подходов. Сравнительные исследования национальных стилей лидерства продолжают (см., например, обзор в известной книге Н. Адлер [Adler, 1991] и недавнюю монографию Б. Бьерка [Bjerke, 2000]), однако синтез их результатов пока не просматривается. Кроме того, необходим переход к кросс-культурным исследованиям, т. е. к изучению столкновения различных национальных стилей лидерства, что может дать весьма неожиданные результаты.¹⁸

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обзор основных направлений развития теории лидерства показывает, что исследования в этой области менеджмента ведутся широким фронтом, захватывая все

новые разделы и открывая новые темы. Заметим лишний раз, что данный обзор не является исчерпывающим, поскольку за его рамками остались весьма любопытные работы по лидерству (см., напр.: [Dotlich, Cairo, 2002; Goldsmith et al., 2002; Zenger, Folkman, 2002]). Основной причиной не только не прекращающихся, но и расширяющихся изысканий в области лидерства, по нашему мнению, является его синтетическая природа. В силу многосвязности лидерства как понятия и вида деятельности оно синтезирует в себе практически все изменения, происходящие как на уровне личности, так и на уровне общества. Это одновременно означает, что спада интереса к данной проблеме ожидать не приходится. Более того, значимость соответствующей проблематики будет только расти, и, следовательно, ее придется шире и глубже отражать на всех уровнях преподавания менеджмента.

Далеко не случайно многие ведущие университеты США и Европы в программах MBA, Executive MBA и даже коротких программах все больше внимания уделяют лидерству. На университетских сайтах, часть которых указана в приложении к настоящей статье, можно найти множество программ специальных курсов по лидерству. Разнообразие тренинговых программ в области лидерства просто поражает воображение. Однако надо отметить тот факт, что большинство этих программ пока ограничиваются использованием одного-двух подходов к лидерству и поэтому сильно лимитированы по своей эффективности.

Рост внимания к тренингам по лидерству указывает на крепнущую уверенность образовательного сообщества в том, что лидерство — это навык, который можно и нужно развивать. Эта точка зрения не только является следствием проведенных исследований. Она стимулирована острой потребностью в лидерах на всех уровнях управления в современных

¹⁷ Здесь стоит сослаться на их более ранние монографии: [Hamprden-Turner, Trompenaars, 1993; 1997].

¹⁸ Об этом свидетельствуют, например, результаты кросс-культурных исследований, проведенных еще в 1980-е гг. А. Лораном [Laurent, 1983].

организациях, что было убедительно показано в рамках концепции «двигателя лидерства». Подготовка лидеров должна быть поставлена «на поток», поскольку,

рассчитывая лишь на лидеров-самородков, выиграть объявленную в современном бизнесе «войну за таланты» невозможно.

ЛИТЕРАТУРА

- Байхем В. С., Смит О. Б., Пизи М. Дж. 2002. *Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей*. М.: Вильямс.
- Беляцкий Н. П. 2002. *Менеджмент. Основы лидерства*. Минск: Новое знание.
- Зуб А. Т., Смирнов С. Г. 1999. *Лидерство в менеджменте*. М.: Воскресенье.
- Карделл Ф. 2000. *Психотерапия и лидерство*. СПб.: Речь.
- Кристофер Э., Смит Л. 2002. *Тренинг лидерства*. СПб.: Питер.
- Кэ де Ври М. 2003. *Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта*. М.: Альпина Паблишер. (В оригинале книга имеет другой подзаголовок: *A User's Manual for the Human Enterprise*.)
- Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. По материалам американских исследований*. 1997. Дубна: Феникс.
- Лютенс Ф. 1999. *Организационное поведение*. М.: ИНФРА-М.
- Максвелл Д. 2001. *21 неопровержимый закон лидерства*. Минск: Попурри.
- Менегетти А. 2001. *Психология лидера*. 3-е изд. М.: Онтопсихология.
- Нефф Т. Д., Ситрин Д. М. 2003. *Уроки лидеров*. М.: Изд-во АСТ.
- Осипов Г. В. 1995. *Энциклопедический социологический словарь*. М.: ИСПИ РАН.
- Робертс У. 2002. *Секреты лидерства гунна Аттилы*. М.: Изд. дом «Эт Сетера».
- Слейтер Р. 2000. *Стань лучшим или проиграешь. 31 секрет лидерства от Джека Уэлча*. М.: Лори.
- Стаут Л. 2002. *Лидерство: от загадок к практике*. М.: Добрая книга.
- Тичи Н., Деванна М. А. 1990. *Лидеры реорганизации*. М.: Экономика. (В оригинале книга называется «*Transformational Leadership*».)
- Трейси Б. 2003. *Цель — абсолютное лидерство. Ключ к успешному руководству и организации*. М.: Интерэксперт.
- Фарсон Р. 2001. *Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства*. М.: София.
- Филонович С. Р. 1996. Global Leadership Program как модель обучения действием. *Менеджмент* (4): 49–59.
- Хесселбейн Ф., Голдсмит М., Сомервилл А. 2001. *Лидерство без границ*. М.: Альпина Паблишер.
- Хэнди Ч. 2001. *Время безрассудства*. СПб.: Питер.
- Яхонтова Е. С. 2002. *Эффективность управленческого лидерства*. М.: Теис.
- Adizes I. 1988. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N. J.
- Adizes I. 1999. *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N. J.
- Adler N. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-Kent: Boston.
- Bennis W. G., Thomas R. J. 2002. *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business School Press: Boston.
- Bjerke B. 2000. *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Blake R. R., Mouton J. S. 1964. *The Managerial Grid*. Gulf: Houston.
- Bradford D. L., Cohen A. R. 1998. *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*. Jossey-Bass: San-Francisco.

- Burrow P. 2003. *Backfire: Carly Fiorina's High-Stake Battle for the Soul of Hewlett-Packard*. John Wiley & Sons: Hoboken, N. J.
- Cashman K. 2001. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Publishing: Provo, UT.
- Charan R., Drotter S., Noel J. 2001. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Dansereau F., Cashman J., Graen G. 1973. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance* 8 (5): 184–200.
- Dotlich D. L., Cairo P. C. 2002. *Unnatural Leadership: Going against Intuition and Experience to Develop Ten New Leadership Instincts*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Fenn R. D., Dinkins R. S., Miller D. Gaining Competitive Advantage with Shared Leadership Teams. <http://www.flexstudy.com>
- Fiedler F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill: N. Y.
- Fiedler F. E., Garcia J. E. 1987. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Performance*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Fisher R., Sharp A. 1998. *Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss*. HarperCollins Business: London.
- Gerstner L. V. 2002. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. Harper Business: N. Y.
- Goldsmith M., Govindarajan V., Kaye B., Vicere A. A. (eds). 2002. *The Many Facets of Leadership*. Financial Times, Prentice Hall: Upper Saddle River, N. J.
- Goleman D. 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books: N. Y.
- Goleman D. 1998. What makes a leader. *Harvard Business Review* 76 (6): 92–105.
- Goleman D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78 (2): 78–94.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. 2001. Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review* 79 (12): 42–51.
- Graen G., Schiemann W. 1978. Leader-member agreement: A vertical dyad approach. *Journal of Applied Psychology* 63 (April): 206–212.
- Greiner L. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50 (4): 37–46.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A. 1993. *The Seven Cultures of Capitalism*. Doubleday: N. Y.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A. 1997. *Mastering the Infinite Game: How East Asian Values are Transforming Business Practices*. Capstone: Oxford, MA.
- Handy C. 1994. *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press: Boston.
- Handy C. 1998. *The Age of Unreason*. Business Books: London.
- Hersey P., Blanchard K. H. 1974. So you want to know your leadership style. *Training and Development* (2): 1–15.
- Hersey P., Blanchard K. H. 1993. *Management of Organizational Behavior*. 6th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- House R. J. 1971. A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16 (3): 321–338.
- Jago A. G. 1982. Leadership perspectives in theory and practice. *Management Science* 28 (3): 315–336.
- Johnson B. 1996. *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. HRD Press: Amherst.
- Kerr S., Jermier J. M. 1978. Substitute for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (3): 375–403.
- Laurent A. 1983. The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations* 13 (1): 75–96.
- Leavitt H. J., Lipman-Blumen J. 1995. Hot groups. *Harvard Business Review* 73 (4): 109–118.
- Leavitt H. J., Lipman-Blumen J. 1999. *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization*. Oxford University Press: Oxford.

- Likert R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill: N. Y.
- Lipman-Blumen J. 1997. Connective leadership: A new paradigm. *Drucker Magazine* 1 (1): 12–19, 38.
- Lipman-Blumen J. 2000. *Connective Leadership: Managing in a Changing World*. Oxford University Press: Oxford.
- Reddin W. J. 1970. *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill: N. Y.
- Schein E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Stogdill R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25: 35–71.
- Tichy N. 1997. *The Leadership Engine*. Harper Business: N. Y.
- Tichy N. 2002. *The Cycle of Leadership*. Harper Business: N. Y.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. 2002. *21 Leaders for the 21st Century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age*. McGraw-Hill: N. Y.
- Vroom V. H., Yetton P. W. 1973. *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press: Pittsburgh.
- Yukl G. 1981. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Zenger J. H., Folkman J. 2002. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGraw-Hill: N. Y.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Одним из наиболее полных источников информации о книгах по лидерству на иностранных языках является специальный сайт <http://www.leadershipnow.com>. Полезным информационным ресурсом в данной области является сайт виртуальной организации Leadership Learning Community: <http://www.leadershiplearning.org>.

Дополнительная литература

- Кудряшова Е. В. 1996. *Лидер и лидерство. Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли*. Архангельск: Изд-во ПМПУ.
- Arrien A. 1993. *The Four-Fold Way: Walking the Paths of Warrior, Teacher, Healer and Visionary*. Harper: San Francisco.
- Barnard C. I. 1938. *The Function of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Bennis W. 1990. *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Bennis W., Biedermann P. W. 1996. *Organizing Genius: The Secret of Creative Collaboration*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Bennis W., Nanus B. 1997. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. 2nd ed. N. Y.
- Cleary T. 1990. *Ten Lessons: The Art of Leadership*. Shambhala: Boston.
- Covey, S. R. 1990. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster: N. Y.
- Garfield C. 1989. *Peak Performance*. Warner Books: N. Y.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press: Boston.
- Goss T. 1996. *The Last Word on Power: Executive Re-Invention for Leaders Who Must Make the Impossible Happen*. Bantam Doubleday Dell: N. Y.
- Greenleaf R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press: Mahwah, N. J.
- Heider J. 1986. *Tao of Leadership*. Bantam Books: N. Y.
- Hesselbein F., Cohen P. (eds). 1998. *Leader to Leader*. Jossey-Bass: San-Francisco.
- Hughes R. L., Ginett R. G., Curphy G. J. 2002. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 4th ed. McGraw-Hill, Irwin: Boston.

- Jaworski J. 1996. *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Kets de Vries M. 1993. *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Kouzes J. M. Posner B. Z. 1995. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.
- McCauley C. D., Moxley R. S., Van Velsor E. (eds). 1998. *The Center for Creative Leadership Handbook on Leadership Development*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Murphy E. C. 1996. *Leadership IQ: A Personal Development Process Based on a Scientific Study of a New Generation of Leaders*. John Wiley & Sons: N. Y.
- O'Neil J. 1997. *Leadership Aikido: 6 Business Practices to Turn Around Your Life*. Harmony Books: N. Y.
- Patnaude J. 1996. *Leading from the Maze: A Personal Pathway to Leadership*. Ten Speed Press: Berkeley, CA.
- Segal J. 1997. *Raising Your Emotional Intelligence: A Practical Guide*. Henry Holt: N. Y.
- Senge P. M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency: N. Y.
- Shelton K. (ed.). 1997. *A New Paradigm of Leadership: Vision of Excellence for Tomorrow's Organizations*. Executive Excellence Publishing: Provo, UT.
- Shipka B. 1997. *Leadership in a Challenging World: A Sacred Journey*. Butterworth-Heinemann: Boston.
- Zaleznik A., Kets de Vries M. F. 1975. *Power and the Corporate Mind*. Houghton Mifflin: Boston.

Примеры периодических изданий, посвященных лидерству

1. Журнал *Leadership in Action*, выпускаемый с 1981 г. Center for Creative Leadership с периодичностью 6 раз в год. Журнал публикуется издательством Jossey-Bass (<http://www.josseybass.com>).
2. Журнал *Leader To Leader* фонда The Drucker Foundation выходит с 1996 г. 4 раза в год; каждый выпуск нумеруется как самостоятельный том. В первый год издания было выпущено только два тома. Журнал выходит в издательстве Jossey-Bass (<http://josseybass.com>).
3. Международное издание *The Leadership & Organization Development Journal* выходит 7 раз в год с 1980 г., публикуется MCB University Press. Информацию о нем можно получить на сайте <http://www.emeraldinsight.com>.
4. Международный журнал *The Leadership Quarterly*, выпускаемый издательством Elsevier (<http://www.elsevier.com>), публикует статьи по лидерству, относящиеся как к наукам о поведении, так и к политическим и социальным наукам. Выходит 6 раз в год с 1990 г.

Организации, занимающиеся проблемами лидерства

Если попытаться с помощью какой-либо поисковой системы найти адреса организаций, занимающихся проблемой лидерства, то можно получить без преувеличения десятки тысяч ссылок. Поскольку в данной статье не ставится задача исчерпывающего освещения проблемы, ниже приводится лишь несколько организаций, которые занимаются исследованиями и обучением в области лидерства.

1. *Center for Leadership and Change Management* существует в известной Wharton School, являющейся частью Пенсильванского университета. На сайте этого центра (<http://www.leadership.wharton.upenn.edu>) можно найти исключительно полезную информацию по рассматриваемой проблеме.
2. Другим примером центра, занимающегося проблемами лидерства в общественном секторе, является *Center for Public Leadership*, входящий в состав Школы государственного управления им. Кеннеди Гарвардского университета (<http://www.ksg.harvard/leadership>). С 2001 г.

центр с периодичностью раз в полгода выпускает бюллетень *Leadership*. О разнообразии учебных курсов по лидерству, которые читаются в различных школах Гарвардского университета, а также в Массачусетском технологическом институте (Школа менеджмента им. Слоуна) и Университете Тафтса (Школа права и дипломатии им. Флетчера), можно судить по доступному на указанном сайте каталогу. Там же можно найти обширный список организаций, занимающихся лидерством.

3. Примером кафедры, специализирующейся на проблеме лидерства, может быть *Department on Organizational Leadership and Supervision* в Университете Purdue. На ее сайте (<http://www.tech.purdue.edu/ols>) представлен обширный перечень соответствующих курсов. В открытом доступе имеется большая часть программ этих курсов, а по некоторым — и необходимые учебные материалы, включая слайдовые презентации.
4. В Мэрилендском университете открыт депозитарий (clearing house) программ по лидерству (<http://www.nclp.umd.edu>). Там же функционирует *The James MacGregor Burns Academy of Management* (<http://www.academy.umd.edu>), на базе которого основана *International Leadership Association* (www.academy.umd.edu/ila).
5. Тренинги в области ситуационного лидерства проводит *The Center for Leadership Studies* (<http://www.situational.com>), основанный в середине 1960-х г. Полом Херси, одним из авторов известной ситуационной модели лидерства. Второй автор этой модели, Кен Бланшар является основателем группы компаний *The Ken Blanchard Companies*, которые ведут тренинги, посвященные лидерству, командообразованию и другим смежным темам по всему миру (<http://www.kenblanchard.com>).
6. С 1991 г. существует *Ассоциация преподавателей в области лидерства* (*Association of Leadership Educators*), годовой членский взнос в которой составляет \$50, которая проводит ежегодные конференции, издает труды преподавателей и бюллетень Ассоциации, а также содействует распространению информации относительно разработок учебных и тренинговых программ в области лидерства.

*Статья поступила в редакцию
25 июля 2003 г.*