

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУ ВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ПиП  
\_\_\_\_\_ А.В. Лейфа  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г.

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 030301 – «Психология»

Составитель: Т.Е. Демидова

Благовещенск

2007

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета социальных наук  
Амурского государственного  
университета

Т.Е. Демидова

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Психология лидерства» для студентов очной и заочной формы обучения специальности 030301 «Психология». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007 – 113 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с Государственным стандартом для специальности 030301. Включает цели, задачи учебного курса, наименование тем, и содержание лекционных, лабораторных, семинарских и практических занятий; тематические направления для поиска научных и публицистических статей, алгоритмы их анализа и творческие задания для контроля изученного материала; вопросы для самостоятельной работы; вопросы для итоговой оценки знаний; список рекомендуемой литературы.

Рецензент: Опевалова Е.В., канд. псих. наук, профессор кафедры общей психологии АмГПУ г.Комсомольска-на-Амуре

© Амурский государственный университет, 2007

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ.....	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	6
2.2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....	7
2.3 ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ .....	20
2.4 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	37
2.5 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА.....	38
2.6 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ, ЭКЗАМЕНУ.....	39
2.7 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ.....	41
3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	42
4. ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ.....	45

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ**

Тематика занятий по дисциплине «Психология лидерства» разработана для студентов IV курса специальности 030301 - «Психология» в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Цели преподавания учебной дисциплины «Психология лидерства»: дать систематизированные знания основных проблем формирования лидера. Рассмотреть условия создания имиджа лидера. Познакомить студентов с научными исследованиями в этой области, а также со способами их применения в повседневной практике.

Задачи преподавания учебной дисциплины «Психология лидерства»:

- дать профессионально-теоретические и практические знания в вопросах социологии и психологии формирования лидера;
- дать анализ личности лидера, ее структуры;
- изучить закономерности восприятия лидера людьми;
- обеспечить реализацию синтеза научного образования и практического применения полученных знаний.

Перечень учебных дисциплин с указанием разделов, усвоение которых необходимо для изучения и осознания учебных тем, вопросов учебного курса:

1. Психология: Раздел «Психология личности»

Раздел «Психологические и социально- психологические аспекты социализации личности»

Раздел «Методы психологических исследований»

Раздел «Практическая психология»

Раздел «Возрастная психология»

2. Политология: Раздел: «Политическое лидерство»

Раздел: «Политическая элита»

Раздел: «Бюрократия и бюрократизм»

Раздел: «Политическая культура»

Раздел: «Политическая социализация»

Раздел: «Политические идеологии»

3. Социальная Психология: Раздел: «Мотивация»

Раздел: «Межличностные отношения»

Раздел: «Социализация»

4. Социология: Раздел «Социология как наука об обществе»

Раздел «Социальная структура общества. Социология личности».

Раздел «Методы социологических исследований».

Раздел «Анализ и обобщение социальной информации».

5. Имидж и психология успеха: Раздел: «Силовое поле общения».

Раздел: «Искусство вхождения в образ».

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

№	Название темы	Лекци-он-ные заня-тия	Прак-тиче-ские заня-тия	Ла-бора-тор-ные заня-тия	Само-стоя-тель-ная работа	Ито-го
1	Лидерство как феномен современного общества. Общее понятие лидерства и руководства.	4	1		3	8
2	Историческое развитие проблемы лидерства	3	1		7	11
3	Теории лидерства	3	2		7	12
4	Психологическая основа лидерства	2	2		3	7
5	Структура и динамика лидерства	2	2		3	7
6	Стили лидерства	4	2		7	13
7	Команда и разделенное лидерство	-	4			
8	Гендерные и возрастные особенности личности лидера	2	2		3	7
9	Потребности и мотивы лидеров, влияющие на их поведение	2	4		7	13
10	Устойчивость к стрессу и механизм его преодоления	-	2			2
11	Имидж лидера	2	2	4	7	15
12	Психология власти. Политическое лидерство	2	2		7	11
13	Психология политических лидеров, их мотивы, цели, имидж		2			2
14	Я-концепция политического лидера	2	2		3	7
15	Убеждения, влияющие на поведение политического лидера	2	2		3	7
16	Идеология и харизма. Харизматические стратегии	2	-		3	5
17	Идеал успешного руководителя	4	2		7	13
18	Развитие лидерских навыков	-	-	6		6
20	Критический анализ статей	-	-	8		8
	Итого	36	36	18	90	

## 2.2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### Семинарские занятия 1, 2

Тема: Проблема лидерства в психологии (4 часа)

#### Вопросы для обсуждения

1. Лидер и лидерство.
2. Подходы к определению лидерства.
3. Типы лидерства: бытовой, социальный и политический.
4. Функции лидера.
5. Лидерство и руководство: отличия и сходства.
6. Лидер и группа.
7. Лидеры и стиль их деятельности.
8. Лидерство и групповая динамика.
9. Восприятие лидера его группой.
10. Исторические концепции лидерства.
11. Вклад античных философов.
12. Взгляды на лидерство в Новое время.
13. Проблема лидерства в XIX веке.
14. Подходы М. Вебера, Р. Михельса, К. Левина, Дж. Шеннона, Л. Селлигмена и других к проблеме лидерства.
15. Социологический и психологический аспекты изучения проблемы лидерства.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение лидерства.
2. В чем состоят различия между лидерством и руководством?
3. Какая группа сталкивается с проблемами лидерства?
4. Дайте классификацию лидерства.

5. Назовите этапы исторического развития проблемы лидерства.

#### Самостоятельная работа

##### Рефераты

1. Лидерство и групповая динамика.
2. Основные подходы к лидерству.
3. Восприятие лидера и его группы.

#### Семинарское занятие 3

Тема: Теории лидерства (2 часа)

##### Вопросы для обсуждения

1. Лидерство как образ – когнитивный подход.
2. Лидерство как процесс – интеракционистский подход.
3. Теория черт.
4. Ситуационная теория.
5. Теория определяющей роли последователей.
6. Комплексная (реляционная) теория.

##### Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику когнитивного подхода к лидерству.
2. В чем состоит сходство и различие между интеракционистским подходом к лидерству и теорией систем?
3. Достоинства и недостатки теорий лидерства, основанных на ситуационном подходе.
4. Особенности поведенческих теорий лидерства.

#### Самостоятельная работа

##### Рефераты

1. Подходы к ситуационному лидерству.
2. Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару.
3. Восприятие лидера и его группы.

#### **Семинарское занятие 4**

Тема: Психологическая основа лидерства (2 часа)

#### Вопросы для обсуждения

1. Социальное влияние, как процесс изменения других людей
2. Влияние – психологическая основа лидерства
3. Образ лидера
4. Два типа лидерской ориентации
5. Коммуникация, как средство управления другими

#### Контрольные вопросы

1. Что такое влияние?
2. Отличие влияния от манипулирования.
3. Какие вы знаете виды лидерской ориентации?
4. Что такое коммуникация?
5. Какова ее роль в управлении людьми?

#### Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Влияние и власть. Баланс власти.
2. Личностное влияние лидерства
3. Манипуляция в общении
4. Средства и механизмы манипулятивного воздействия

## **Семинарское занятие 5**

Тема: Структура и динамика лидерства (2 часа)

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие социально-психологического ресурса лидера
2. Психофизиологический потенциал лидера
3. Социально-культурный и экономический потенциал
4. Практический потенциал
5. Динамика лидерства. Поведение лидера и групповые социально-психологические процессы.

### Контрольные вопросы

1. Что такое социально-психологический ресурс лидера? Его основные характеристики.
2. Что включает в себя психофизиологический потенциал лидера?
3. Охарактеризуйте социально-культурный и экономический потенциалы лидерства.
7. Охарактеризуйте практический потенциал лидерства.

### Самостоятельная работа

#### Рефераты

1. Динамика лидерства.
2. Основы психологии подчинения

## **Семинарское занятие 6**

Тема: Стили лидерства (2 часа).

### Вопросы для обсуждения

1. Стили лидерства.
2. Одномерные и многомерные стили лидерства.
3. Классификация К. Левина.
4. Теория Д. Мак Грегора.
5. Четыре системы Р. Лайкерта.
6. Управленческая решетка Бейка – Моутона.
7. Современные модели лидерства.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение стиля лидерства.
2. Раскройте содержание классификации К. Левина.
3. Раскройте содержание теории Д. Мак-Грегора.
4. Достоинства и недостатки «управленческой решетки» Блейка-Моутон?
5. Дайте характеристику одномерных и многомерных стилей лидерства.

#### Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Теории ситуационного лидерства.
2. Концепция атрибутивного лидерства.
3. Концепция преобразующего лидерства.

#### Семинарское занятие 7, 8

Тема: Команда и разделенное лидерство (4 часа)

#### Вопросы для обсуждения

1. Команда: сущность и этапы построения
2. Преимущества и ограничения командной деятельности

3. Этапы построения команды
4. Роль лидера в команде
5. Современные приемы формирования команд
6. Разделенное лидерство

#### Контрольные вопросы

1. Назовите основные характеристики разделенного лидерства.
2. Какова роль лидера в процессе формирования команды.
3. Упражнение:

Инструкция: Прочтите каждое утверждение. Не советуясь ни с кем, укажите, согласны вы (С) с ним или не согласны (Н). Затем уже всей командой обсудите каждое утверждение и примите решение, согласны вы или нет с каждым из утверждений. Не спешите и постарайтесь понять точку зрения каждого человека. Если ваша команда не сможет прийти к соглашению, вы можете изменить формулировку утверждения для того, чтобы достичь такого соглашения.

1. Эффективные лидеры консультируются с членами команды для сбора информации, чтобы принять решение.
2. Лидеры должны привлекать членов команды ко всем решениям, влияющим на последних.
3. Лидеры должны принять на себя всю ответственность за решения команды.
4. Лидеры не должны конфликтовать с членами команды на глазах у других ее членов.
5. Основная задача лидеров состоит в создании такой атмосферы, когда все члены команды могут спокойно выражать свои чувства и мнение.
6. Лидер должен относиться к другим членам команды как к равным и соответственно взаимодействовать с ними.
7. Лидер должен стараться помочь членам команды реализовать их потенциал, даже если это может привести к ситуации, когда один член команды

будет «лучше» другого.

8. Лидер, прежде всего несет ответственность за определение направления деятельности команды и за следование выбранному курсу.

9. Самая высокая эффективность бывает у команды, в которой меньше всего разногласий между ее членами.

10. Лидер представляет собой «модель» эффективного участия в работе команды для других ее членов.

11. Бывают ситуации, когда лидер должен использовать автократические методы, чтобы обеспечить эффективную деятельность команды.

12. Бывают ситуации, когда лидер должен игнорировать чувства члена команды, чтобы принять решение.

13. Лидер должен дружелюбно, но твердо применять власть, чтобы эффективно управлять своей командой.

14. Когда лидер старается сделать все от него зависящее, члены команды не должны критиковать эти усилия.

15. Иногда лидер должен поручить выполнение какого-либо задания одному человеку, а не всей команде.

### Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Национальные особенности построения команд.

### Семинарское занятие 9

Тема: Гендерные и возрастные особенности личности лидера (2 часа)

#### Вопросы для обсуждения

1. Гендерные и возрастные особенности лидера как факторы эффективности.
2. Лидерство и гендер.

3. Возраст эффективного лидера.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику гендерных особенностей лидерства.
2. Дайте характеристику возрастных особенностей лидерства
3. Какие вы знаете формы профессионального опыта?

#### Самостоятельная работа

##### Рефераты:

1. Женщины - лидеры.
2. Мужчины - лидеры.

#### Семинарское занятие 10, 11.

Тема: Потребности и мотивы лидеров, влияющие на их поведение (2 часа)

#### Вопросы для обсуждения

1. Главные потребности, мотивирующие поведение лидера
2. Виды поведения, служащие индикаторами стремления к власти
3. Потребность лидера в личном контроле над событиями и людьми
4. Модели мотивационных комбинаций у лидеров
5. Потребность в контроле над событиями и людьми
6. Потребность во власти и в достижении
7. Потребность в принадлежности и получении одобрения

#### Контрольные вопросы

1. Какие мотивы могут оказывать влияние на поведение лидеров?
2. Почему люди стремятся к власти?
3. В чём может заключаться причина развитой потребности в контроле над другими лидерами?

4. К каким последствиям это может привести применительно к политике?

5. Приведите пример всем известного лидера с развитой потребностью в достижении.

6. Как вы думаете, какой лидер будет более успешным – с развитой потребностью в достижении или с потребностью в аффилиации?

7. Что вы посоветуете человеку, чтобы помочь ему стать более успешным?

#### Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Основные черты лидера с высокой потребностью в достижении.
2. Основные черты лидера с высокой потребностью во власти.

#### Семинарское занятие 12

Тема: Устойчивость к стрессу и механизм его преодоления (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие стресса
2. Устойчивость лидера к стрессу
3. Реакция на стресс и адаптация к стрессу
4. Влияние стресса на принятие решений
5. Механизмы преодоления стресса по Ф.Б.Березину и Р.М. Грановской.

Контрольные вопросы

1. Что такое стресс?
2. Какие существуют механизмы защиты лидера в стрессе?
3. Перечислите последствия стресса?
4. Назовите факторы стресса.

## Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Стресс нехватки времени
2. Стресс на рабочем месте.
3. Стратегии борьбы со стрессами.

## Семинарское занятие 13

Тема: Имидж лидера (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Определение имиджа
2. Функции имиджа
3. Механизмы формирования имиджа
4. Конструирование имиджа.
5. Внешний имидж и индивидуальный стиль

Контрольные вопросы

1. Что такое имидж?
2. Какие существуют механизмы защиты формирования имиджа?
3. Перечислите функции имиджа?
4. Что включает внешний имидж?
5. Взаимодействие имиджа и индивидуального стиля

Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Основы делового этикета
2. Разработка оптимальной линии поведения

## Семинарское занятие 14

Тема: Психология власти. Политическое лидерство (2 часа)

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие власти. Психологические основы власти.
2. Власть и влияние: психологическая основа лидерства
3. Политическое лидерство. Концепции политического лидерства
4. Структура личности политического лидера

### Контрольные вопросы

1. Расскажите о соотношении понятий «власть» и «влияние».
2. Раскройте основные элементы структуры личности политического лидера.
3. Что такое политическое лидерство?
4. Раскройте сущность концепций политического лидерства.

### Самостоятельная работа

#### Рефераты:

1. Психоаналитические концепции политического лидерства
2. Мотивационная теория политического лидерства

## Семинарское занятие 15

Тема: Психология политических лидеров, их мотивы, цели, имидж (2 часа)

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие социальной роли как фактор восприятия политического лидера
2. Источники власти

3. Типы политических лидеров
4. Потребности и мотивы лидеров, влияющие на политическое поведение

#### Контрольные вопросы

1. Что выступает фактором восприятия политического лидера?
2. Перечислите основные источники власти.
3. Какие типы политических лидеров выделяют различные авторы?

#### Самостоятельная работа

##### Рефераты:

1. Мотивы лидеров, влияющие на политическое поведение

### Семинарское занятие 16

Тема: Я-концепция лидера (2 часа)

#### Вопросы для обсуждения

1. Образ Я как сумма восприятий, мыслей и чувств человека по отношению к самому себе.
2. Физическое Я.
3. Семейное Я.
4. Социальное Я.
5. Психологическое Я.
6. Преодолевающее конфликты Я.
7. Сложность Я-концепции и самооценка.

#### Контрольные вопросы

1. Что включает в себя образ Я?
2. Перечислите составляющие Я – концепции лидера.
3. Что такое физическое Я?

#### 4. Чем отличаются семейное и социальное Я?

##### Самостоятельная работа

Рефераты:

1. Сложность Я-концепции и самооценка

#### **Семинарское занятие 17**

Тема: Убеждения, влияющие на поведение лидера (2 часа)

##### Вопросы для обсуждения

1. Представления лидера о себе самом и их влияние на поведение
2. Потребности и мотивы лидеров, влияющие на поведение
3. Убеждения, влияющие на поведение лидера

##### Контрольные вопросы

1. Как влияют представления лидера о самом себе на поведение?
2. Какие потребности и мотивы лидеров влияют на их поведение?
3. Из чего складываются убеждения?

#### **Семинарское занятие 18**

Тема: Идеал успешного руководителя (2 часа)

##### Вопросы для обсуждения

1. Успешный руководитель
2. Особенности мышления лидера
3. Управление эмоциями
4. Личностный идеал лидера

## 5. Проблема эффективного лидерства в практике российского менеджмента

### Контрольные вопросы

1. Что он собой представляет успешный руководитель?
2. Перечислите особенности мышления лидера
3. Как лидер управляет своими эмоциями?
4. Существует ли идеальный лидер?

### Самостоятельная работа

#### Рефераты:

1. Умение лидера справляться с агрессией
2. Поведенческий подход к проблеме эффективности лидерства
3. Ситуационный подход к проблеме эффективности лидерства

## 2.3 ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ

### Занятие 1. Имидж лидера (4 часа)

На данном занятии формируются навыки работы по созданию имиджа. Данная работа состоит из 14 основных шагов по построению имиджа. Занятие чередуется с игровыми ситуациями по овладению техникой презентации имиджа.

#### **1 этап. Описание своего собственного имиджа.**

На этом этапе Вы описываете свой имидж. Каким Вы себя видите, чувствуете в жизненных и деловых ситуациях. Самое главное на этом этапе дать полную характеристику качествам, которыми Вы обладаете, поведению, вербальным и невербальным компонентам. Обращайте внимание на свои недостатки.

#### **2 этап. Определение целей построения имиджа**

Какой цели Вы хотели бы достигнуть?

Для начала определим, что можно говорить о глобальной (главной) цели нашей жизни, а что о частных целях общения в каждом конкретном случае. Наш глобальный имидж должен соответствовать главной цели нашей жизни (ее смысл лично для Вас) и проходить красной нитью через все частные (ситуативные имиджи).

Какой имидж мы хотели бы иметь? *Например:*

«Я хочу удачно выйти замуж»;

«Я хочу сделать блестящую карьеру»;

«Я хочу стать высокооплачиваемым профессионалом».

Сформулируйте Ваш вариант. Глобальных целей может быть несколько в разных направлениях жизненных ситуаций.

А теперь необходимо определить, какие частные цели следует решать на данном этапе Вашей жизни, которые помогут в достижении глобальных целей. *Например,* «Я хочу выйти замуж за этого мужчину» и т.д.

### **3 этап. Формулировка впечатления**

А теперь подумайте, какое внешнее впечатление должно соответствовать Вашей цели. *Например:*

«Я хочу выйти замуж за этого мужчину» - поэтому он должен увидеть во мне женственную, домашнюю и привлекательную особу.

«Я хочу победить в предвыборной кампании» - поэтому избиратели должны видеть во мне современного политического лидера.

Напишите те характеристики, которыми, по Вашему мнению, вы уже обладаете и они «читаются» окружающими, а какие характеристики у Вас отсутствуют, для того, чтобы достичь поставленных целей.

### **4 этап. Описание Вашего имиджа со стороны**

На этом этапе необходимо, чтобы кто-то описал ваш имидж по всем требованиям из 1 этапа. Проанализируйте выводы 1, 2 и 3 этапа. Выявите основные характеристики, которыми Вы уже обладаете и которые Вам необходимо выработать для построения позитивного впечатления.

### **5 этап. Определение количества и видов необходимых визуальных образов – имиджей.**

Сколько имиджей Вам нужно? Это зависит от Вашей жизни. Сколько сфер она затрагивает, сколько принципиально разных ситуаций и задач Вам приходится решать в жизни – столько Вы их и наберете.

А теперь подумайте, все ли Ваши образы работают на один глобальный имидж, или есть большой разброс, и общую линию выявить нельзя.

### **6 этап. Определение адресата имиджа**

Сначала нужно решить задачу: «на кого я хочу произвести впечатление?». Это конкретный человек или группа людей? Или, может быть, вообще неизвестное лицо?

Если адресат известнее лишь в общих чертах – прибегайте к известной Вам информации о стереотипных суждениях людей на основе внешнего облика.

Если имидж строится на индивидуального «адресата», то необходимо выяснить его приоритеты.

Старайтесь постоянно контролировать то впечатление, которое Вы производите на разных людей. В любой ситуации поупражняйтесь, отвечая себе на вопрос: «Какой эффект я хочу произвести именно на этих людей?». Подумайте, что и почему получилось, а что нет.

### **7 этап. Поиск девиза – установки для себя**

Девиз – это очень важная часть работы над собственным имиджем. Он должен быть выбран лично Вами, и играть роль установки, которую Вы будете с радостью выполнять.

### **8 этап. Создание банка приемов формирования индивидуального имиджа**

Какой стиль, форма и цвет современной одежды соответствует тем качествам, которые Вы хотите заложить в Ваш имидж.

Ваша задача выбрать приемлемый внешний имидж лично для себя. Плюс наблюдайте за теми людьми, во внешнем облике которых желательно имиджи реализованы наиболее удачно.

### **9 этап. Овладение технологией презентации внешности**

На данном этапе решается вопрос о приемах повышения привлекательности нашего внутреннего и внешнего образа в целом. Определяются два направления анализа: что конкретно раздражает или привлекает, как усилить необходимое впечатление и как сгладить нежелательное.

### **10 этап. Предварительное построение образа**

Проанализировав вышеперечисленные этапы, Вы составили имидж – портрет из характеристик, которые отвечают за нужное впечатление и «примерили» на себя соответствующий, с желанием достичь цели, имиджем. Теперь, отправьтесь в то место где вас знают, и где общество аналогично тому, на которое Вы рассчитываете произвести впечатление.

### **11 этап. Самооценка внешности «предварительного имиджа», внесение корректировок**

Теперь необходимо проанализировать результаты, а так же по возможности узнать информацию о том впечатлении, которое Вы произвели.

Подумав и обсудив результаты, найдите ошибки, исправьте их.

### **12 этап. Анализ вероятности достижения поставленной цели и выявление причин понижения этой вероятности**

Понаблюдайте за динамикой Ваших отношений с другими людьми в новом образе. Оцените удачность определенного стиля поведения в обществе, влияние имиджа на ваш успех.

### **13 этап. Внедрение имиджа, проверка практикой общения**

Если во многих ситуациях общения вы чувствуете, что ваш имидж говорит другим то, что надо, можете считать, что этап его освоения закончился и можно переходить к следующей стадии.

### **14 этап. Дальнейшее самосовершенствование и развитие**

Необходимо соблюдать принцип самосовершенствования и развития.

Жизнь идет вперед, меняются мода, наш менталитет, актуальность стереотипов корректирует история. Меняемся мы и общество вокруг нас. Меняются наши цели, поэтому на каждом очередном витке своей жизни остановитесь, и спросите себя: «Каков ваш имидж? Какие мы сейчас? Что думают о нас окружающие? Как можно управлять тем впечатлением, которое мы производим, и над чем надо поработать?»

## **Занятие 2. Развитие лидерских навыков (6 часов).**

Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и, в первую очередь, развитие умения делать все по-новому. Задача будущего лидера — найти и проанализировать свои подходы и способности, выявить свой потенциал, научиться действовать по-иному. Это «нечто» внутри нас, с которым надо суметь найти контакт. Затем нужно поверить в успех, даже если в настоящий момент нет никаких предпосылок к этому. Потом наступает черед мужества и силы воли, так необходимых для того, чтобы реализовать поставленные цели. И самое главное — не нужно бояться потерпеть поражение.

На этом пути каждому приходится учиться на собственном опыте; мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно.

Для этого предлагается двенадцать практических упражнений, относящихся к начальной ступени развития лидерского потенциала. Их составили психологи Хосе Стивенс и Майк Вудкок. Подобные упражнения могут вызывать у сначала определенные сомнения, но, освоив их, каждый почувствует свою возросшую силу и ценность в глазах окружающих.

Итак:

1. **Упражнение первое:** откройте диалог со своим внутренним критиком. Научитесь возражать внутреннему голосу, нередко отпускающему критические замечания в ваш адрес или в адрес окружающих. Откройте с ним диалог, а не просто выслушивайте все, что он говорит. Позвольте

себе почувствовать раздражение от этого унижающего вас голоса. Подойдите к его словам с философской точки зрения. Спросите себя: «Кем я являюсь, когда этот голос молчит?» Отличным способом добиться в этом вопросе успеха является дневник с записями о проделанной вами успешной работе или просто блокнот. Не поленитесь записать все, что этот критикующий вас голос хочет сказать. Не утаивайте от себя ничего. Пусть он не говорит ничего дельного и только поливает все и всех грязью — пишите все подряд. Не нужно его останавливать, но поставьте ему условие говорить только от второго лица. И в блокнот записывайте точно так же: вместо «я урод» или «я никогда не стану лидером» пишите «ты урод» и «ты никогда не станешь лидером». После этого ответьте ему так, как бы вы разговаривали с задиристым, но побаивающимся вас хулиганом. Отличный ответ на этот голос хулигана: «Ну и что?».

2. **Упражнение второе:** ежедневно отмечайте свои успехи. Прежде чем отправляться вечером спать, сделайте список, по крайней мере, трех, а еще лучше — семи вещей, которые вам особенно удалось сегодня, независимо от того, насколько день оказался плохим. У вас автоматически появится тенденция отмечать события, имевшие в тот день отрицательный результат. Это ваша старая привычка. Проявите волю, отведите внимание от этой привычки и упражняйтесь в концентрации его на вещах, из которых вы вышли победителем. Вы должны работать не с негативом, а с позитивом. В первое время это потребует от вас серьезных усилий и даже может показаться невыполнимым. Не отступайте. После некоторого периода самодисциплины все пойдет гораздо легче. Проявите настойчивость. В конце концов, вы в этом преуспеете.
3. **Упражнение третье:** записывайте и слушайте признания ваших достоинств и недостатков. Этот процесс требует большой смелости. Однако он является обязательным. Сделайте над собой усилие и первым делом составьте список из нескольких друзей или родственников, которые, как вы знаете, действительно вас любят и искренне желают вам помочь. Затем

дайте им чистую магнитофонную кассету или попросите записать на бумаге соображения насчет того, почему они проявляют к вам заботу и симпатию, за что они любят вас и наоборот. Попросите их, чтобы количество названных ими ваших достоинств и недостатков было приблизительно равным (это обязательное условие). Соберите на этой кассете соображения всех вошедших в ваш список. После того как кассета будет записана полностью, прослушайте ее целиком — если у вас на то хватит смелости. Когда вы найдете в себе силы выслушать кассету от начала до конца, не сжимаясь от страха или стыда, вы сделаете большой шаг вперед по избавлению от внутренних зажимов. Конечно, внутренний голос постоянно будет вам нашептывать, что все это ерунда, не стоящая ваших усилий. Он попытается заставить вас потерять кассету, сломает магнитофон или примет участие в иных проявлениях саботажа. Не дайте ему себя остановить. Вместо магнитофона можете использовать записную книжку — это даст те же результаты в вашем начинании, но зато избавит вас от необходимости выслушивать живые голоса людей, которые вас знают.

4. **Упражнение четвертое:** развивайте отношения со своим отражением в зеркале. Имейте терпение смотреть на себя в зеркало, будучи раздетыми. Постепенно научитесь смотреть на себя в зеркало без одежды. Смотрите в глаза самому себе. Поначалу это будет казаться вам настоящей глупостью. Наберитесь сил и терпения. Спросите себя: «Какое право я имею судить этого человека, его тело?» Человек в зеркале — как нежное растение. Ему нужна вода, солнечный свет, забота, а вовсе не жесткая диета из отбросов. Возможно, некоторые черты человека в зеркале, особенно ненавистные вам, на самом деле являются характеристиками, которые напоминают вам ваших родителей или старших сестер и братьев. Вы, возможно, почувствуете злость на них за то, что они требовали от вас столь многого, а взамен отдавали так ничтожно мало. Позвольте себе это раздражение, но не направляйте его на самого

себя. Вслед за злостью придет грусть, а за ней — чувство облегчения и прощения. Но пусть они придут своим чередом, не спеша, не пытайтесь их поторапливать. Иногда людям требуется много времени на то, чтобы бросить на себя в зеркало первый внимательный взгляд и не испытать желания отвернуться или убежать. В этом случае советуем набраться мужества и постараться расслабиться. Испробуйте этот опыт на себе, начиная с коротких диалогов со своим отражением и постепенно увеличивая их продолжительность.

5. **Упражнение пятое:** рискуйте ежедневно. Это означает, что вам следует браться за все в жизни, до сих пор остававшееся неизведанным: учиться танцевать, если вы не умели этого делать ранее, взяться за поиски новой, интересной работы, попробовать свои силы в катании на лыжах, на коньках — во всем, что вам придет в голову. Особенно неоценимое значение имеют публичные выступления, принуждающие вас испытывать эмоции в гораздо большей степени, чем обычно. Их нужно практиковать обязательно. Ведь одним из основных качеств лидера, независимо от того, является ли он лидером государства, корпорации, оркестра или спортивной команды, есть его способность четко и доходчиво излагать свои мысли большому количеству людей. Приобретая опыт в вещах, остававшихся для вас до сих пор неизвестными, вы тем самым расширяете свой арсенал, предназначенный для будущих побед. Но при этом пока избегайте состязаний и видов деятельности, принуждающих вас сравнивать себя с окружающими. Подобный опыт связан со значительным риском в том отношении, что первая же неудача без труда может одержать над вами победу и превратить все достигнутые результаты в полный провал.
6. **Упражнение шестое:** проявляйте активность и берите на себя принятие решений. Поскольку стремление к лидерству исключает пассивность, ваша способность к принятию решений в любого рода деятельности должна постоянно возрастать. Следовательно, вам необходимо использовать любую благоприятную возможность для взятия на себя ответственности и

принятия решения. Если вы хотите быть принятыми на работу на основе конкурсного отбора или давно претендуете на руководящую должность, немедленно позвоните или обратитесь в дирекцию фирмы, возьмите у них бланки заявлений и внесите свои анкетные данные, предложите им свои услуги. Не откладывайте дела в долгий ящик. Просто удивительно, сколько людей, имея все данные для карьерного роста, дотягивают до последнего или вообще оказываются неспособными предложить свои услуги организации или коллективу. У них не хватает сил сделать решающий шаг. Нередко телефон представляет главное препятствие для служебного продвижения. Бывает, автоматический ответчик на другом конце провода приводит в трепет, но голос живого человека в трубке оказывается еще более пугающим. Вы начинаете деловой разговор с длительных многословных извинений и затем бормочете в трубку что-то невнятное, ускользающее от понимания вашего теряющего терпение собеседника. У вас развивается тенденция избегать разговора по телефону — решение, ставящее под сомнение успех любого начинания при современных темпах жизни. Противоядием может служить лишь встреча с пугающими вас страхами лицом к лицу путем возможно более частого обращения к телефону. Вам придется сделать не так уж много звонков, чтобы преодолеть свой страх перед этим аппаратом. К тому же вы можете заранее подготовить себя к наиболее неблагоприятному варианту протекания разговора. Как правило, ваше воображение рисует гораздо более страшные картины, нежели то, что ожидает вас в действительности. Избавившись от своих кошмарных фантазий, вы увидите, что жизнь прекрасна и удивительна. Аналогичный подход можно использовать не только к развитию умения вести телефонный разговор, но и к любым другим пугающим вас ситуациям.

- 7. Упражнение седьмое:** освоите практику признания собственных ошибок и возьмите на себя ответственность за принимаемые вами решения. Один из способов развития в себе чувства лидерской ответственности

заключается в следующем: возьмите ручку, блокнот и сделайте список по примеру приводимых ниже утверждений. Начните каждую фразу словами: «Я несу ответственность за...» Продолжите фразу любыми словами, которые только придут вам в голову, какими бы абсурдными они вам ни казались. Составьте список не менее чем из 10 подобных утверждений:

1. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
2. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
3. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Это хорошее упражнение, и оно окажет необходимое воздействие. Во-все не нужно заставлять себя безоговорочно верить каждому утверждению, однако степень сопротивления, которое вы будете испытывать, осваивая это упражнение, покажет, насколько крепко внутренние зажимы держат вас в своих объятиях. Принятие на себя ответственности никоим образом не означает, что вы должны осуждать кого-то или немедленно броситься решать чьи-то проблемы. Чувство ответственности предполагает наличие в вас способности ответить за ваши собственные поступки.

Второй момент этого упражнения направлен на искоренение желания всегда быть хорошим для окружающих или правым. Это не просто, поскольку можно ощутить собственную никчемность в случае признания допущенной ошибки. Попробуйте подойти с юмором к этому упражнению. В течение дня признайтесь хотя бы листу бумаги в своих неблагоприятных мыслях или действиях, какими бы недостойными они вам ни казались. В чем у вас на-

блюдается разлад с собственным сознанием или с точкой зрения знакомых людей? Не бойтесь показаться хуже чем вы есть на самом деле. Отрицательные моменты свойственны поведению каждого человека. Освоив упражнение, вы постепенно научитесь испытывать радость от внутренней открытости.

8. **Упражнение восьмое:** научитесь отвечать отказом и умеете настоять на своем. Первая часть этого упражнения заключается в осваивании умения сказать «нет», когда это необходимо. Лучше всего научиться этому в работе с друзьями или родственниками. Друзья должны играть роль человека, просящего вас о большом одолжении или приказывающего вам сделать то, что вы делать не хотите. Допустим, они просят вас одолжить им на несколько дней вашу машину или занять им крупную сумму денег. Пусть они попытаются возбудить в вас чувство вины, указывая на ваш эгоизм или проявляемую по отношению к ним нелюбезность. Ваша задача состоит в том, чтобы сказать им «нет», каким бы трудным вам это ни казалось. Практикуйте упражнение до тех пор, пока не почувствуете себя в состоянии выразить свой отказ, не испытывая при этом угрызений совести и не портя отношений с человеком настаивающим. Постепенно начинайте практиковать полученные навыки в своей реальной жизни — в деловых или личных взаимоотношениях. Вторая часть упражнения заключается в воспитании способности добиваться того, чего вы хотите, и не отступать, пока вы этого не получите. Пусть ваш товарищ сыграет, например, роль недобросовестного чиновника, пытающегося увильнуть от выполнения работы, важной для вас, или что-нибудь вроде того. Вы должны превратиться в человека, умеющего отстаивать свои права. Ваша задача состоит в том, чтобы заставить чиновника выполнить весь необходимый объем работ и не отступить от своего, пока все не будет в полном порядке. Вам необходимо добиться этого, не прибегая к жалобам и обвинениям и не стараясь завоевать к себе симпатию. Упражнение считается выполненным, если удастся поставить партнера в безвыходное положение, и

он окажется не в состоянии продолжать спор. Это одно из основных упражнений для выработки начального уровня влияния на окружающих.

9. **Упражнение девятое:** составьте список имеющихся в вашем распоряжении альтернатив, даже если они не кажутся вам особенно привлекательными. Сделайте выбор. Это упражнение призвано научить вас делать выбор. Необходимо освоить практику составления перечня альтернатив, имеющихся в вашем распоряжении в конкретной ситуации личного или делового общения. Поначалу это может показаться невыполнимым, поэтому было бы неплохо попросить кого-то из знакомых помочь вам и указать все имеющиеся в данном случае возможности, какими бы неестественными они ни выглядели. Ваша задача состоит в том, чтобы рассмотреть каждую возможность, не прибегая к фразе, начинающейся со слов «да, но...». Вот возможный сценарий. Ваша ситуация/желание: «Я хочу получить повышение, но мне мешает следующее...» Составьте перечень стоящих на вашем пути препятствий и вариантов их преодоления. Подобное задание может вызвать у вас раздражение. Постарайтесь преодолеть его.

10. **Упражнение десятое:** доставляйте себе ежедневно по крайней мере одно удовольствие. Составьте перечень удовольствий, которые вам хотелось бы получить. Список может включать в себя какие-то материальные вещи — одежду или что-нибудь из новинок техники, еду, прогулки по парку или приятное проведение каникул, общение с людьми, которые вам нравятся, секс или любовные игры, карты и так далее. Назначьте себе по одному такому удовольствию в день. Не позволяйте чему-нибудь нарушить ваши планы, помешать их исполнению, что заставит вас поверить в то, что испытать их для вас по какой-либо причине невозможно. Вам представится отличный случай понаблюдать за махинациями своего подсознания. Это будет для вас весьма поучительным. Чтобы проследить выполнение данного упражнения, сделайте диаграмму, на которой в конце дня отмечайте, в какой мере вам удалось почувствовать удовольствие. Будьте честны перед собой. Если вы позволите какому-нибудь телефонному звонку или иной

непредвиденной случайности нарушить ваши планы, сегодняшний день в зачет не входит. Причем вам не позволено выносить обвинение обстоятельствам. Когда вы сумеете испытывать удовольствие хотя бы пять дней в неделю, знайте, что вы идете в нужном направлении.

**11. Упражнение одиннадцатое:** составьте список того, что вам мешает в достижении ваших целей, и сожгите его. Прежде всего, постарайтесь свести воедино все причины, вызывающие ваше неудовольствие. Для этого возьмите блокнот и напишите в нем свою ближайшую цель, которую Вы поставили для себя на пути к достижению лидерских позиций. После этого здесь же перечислите все причины, по которым, как вам кажется, вы не можете ее достичь. Позвольте себе говорить в полный голос. Предоставьте своему внутреннему критику полную свободу слова. Пусть говорит все, что захочет. После этого повторите утверждение собственной цели. Например: Утверждение: «Я хочу получить ученую степень. Я получу ученую степень». Причины и соображения, по которым я не могу этого сделать: «У меня нет времени на подготовку к экзаменам. Работа занимает у меня весь день. А как быть с обоими детьми? Кто будет заботиться о них? Я слишком стар, чтобы снова учиться. Это слишком дорого. Жене это не понравится. Родители уже в возрасте — мне нужно заботиться о них. Здоровье уже не то. Я даже по лестнице поднимаюсь с трудом. И компьютер уже совсем старый, нужно покупать другой. Денег совсем не останется». Продолжайте перечень, пока не иссякнут аргументы. Затем снова повторите утверждение того, что вы хотите. Когда почувствуете, что больше нечего сказать, предайте листок с перечнем аргументов торжественному сожжению. По каждой интересующей теме можно проводить подобную процедуру несколько раз, чтобы усилить ее воздействие.

**12. Упражнение двенадцатое:** придайте себе уверенность и напористость. Для вас может оказаться чрезвычайно сложным отстаивать свою точку зрения и оставаться до конца верным своим принципам, видя, какое возражение они вызывают у окружающих. Эта тенденция уступать и идти

на попятную может проявляться и в самой вашей осанке. Если Вы постоянно ходите с опущенной головой, ссутулившись, еле волочите ноги и редко смотрите вверх или по сторонам, вам никогда не стать лидером. Поэтому прямая осанка, расправленные плечи и грудь, выставленная навстречу вашему противнику в словесном поединке, уже сами по себе способны придать вам чувство уверенности в своих силах. Попрактикуйте эту манеру держаться, испытайте ее в шутовском поединке во время дружеской вечеринки с одним из ваших приятелей. Перенесите вес тела с пяток на носки. Колени держите слегка согнутыми. Приподнимите подбородок — пусть и он участвует в процессе вашего самоутверждения. Продолжайте отстаивать свою точку зрения, не прибегая к жалобам, обвинениям или упрекам. Хорошим помощником в выполнении этого упражнения может послужить и зеркало. Тембр голоса, глубина его звучания также может многое сказать о том, ощущаете ли вы себя беззащитной жертвой или способны претендовать на лидерство. Если вы разговариваете или просите об услуге с жалким видом и дрожью в голосе, то сами невольно и провоцируете отказ. Психолог Эрик Берн называет это — носить футболку с надписью: «Не бейте меня». Такой жизненный девиз или просто установка на конкретную беседу как раз и порождает у многих людей желание «стукнуть» вас, утвердиться за ваш счет. Не говоря уже о том, что такое поведение создаст впечатление о вас как о слабом человеке. Вы можете записать свой разговор на магнитофон и послушать, какое впечатление производит его тембр, тон, звучание. Не пробиваются ли в нем плаксивые, жалобные нотки? Может быть, недовольство или неодобрение? Не проскальзывает беспомощность, неуверенность? Поработайте над своим голосом для придания ему большей авторитетности, уверенности, властности. Помните, что нерешительного человека можно узнать по его неуверенным высказываниям, избыточными эвфемизмами, «смягчающими» речь: «достичь определенных успехов» вместо «стал лидером», «не очень рад» вместо «разозлился» и т.д. Создают впечатление неуверенности и т.н. квалификаторы — «как бы», «всего лишь», «немного», «судя по всему». О говорящем так создается

впечатление как о слабом человеке, невладеющем ситуацией. Понижают впечатление также самоуничижительные высказывания типа «я не оратор», «я еще малоопытный специалист», «я — человек новый».

Посвятите несколько недель отработке двенадцати практических упражнений, описанных в данном информационном модуле. Обязательно попробуйте, «примерьте на себя» каждое упражнение. Опыт свидетельствует, что одни упражнения понравятся Вам больше, а другие — меньше. Что-то вызовет у Вас восторг, а что-то — скуку и раздражение. Проявите свой характер, настойчивость и силу воли — практикуйте хотя бы десять из них регулярно, пока они не войдут в вашу плоть и кровь, станут естественной частью вас самих. Главное при этом — добросовестность и регулярность занятий. Если Вы будете заниматься лишь время от времени, «для галочки» — это ничего Вам не даст. Только через несколько недель ежедневных практик Вы обязательно почувствуете результат.

### **Занятие 3. Критический анализ статей по следующим тематическим направлениям (8 часов):**

1. Лидерство как феномен современного общества. Лидерство и группа
2. Историческое развитие проблемы лидерства
3. Теории лидерства
4. Психологическая основа лидерства
5. Структура и динамика лидерства
6. Стили лидерства
7. Гендерные и возрастные особенности личности лидера
8. Потребности и мотивы лидеров, влияющие на их поведение
9. Имидж лидера
10. Психология власти. Политическое лидерство
11. Психология политических лидеров, их мотивы, цели, имидж
12. Я-концепция политического лидера
13. Убеждения, влияющие на поведение политического лидера

14. Идеология и харизма. Харизматические стратегии
15. Идеал успешного руководителя
16. Команда и разделенное лидерство

**Например, Сергей Васильев**, преподаватель *Международной Академии Лидерства*

### ***Как стать лидером***

В заголовке этой статьи стоит не вопрос, а утверждение. Приемы, позволяющие стать лидером просты, как всё гениальное, но требуют упорства в освоении.

Все приемы можно разделить на внешние (для других) и внутренние (для себя). Часть внешних приемов приходит к нам от животных. Каким должен быть вожак - большим и сильным. Поэтому мужчины имеют фору лидерства. Крупный человек в первую минуту знакомства имеет приоритет в плане лидерства. Увеличить свои физические размеры можно только с помощью одежды и обуви (и это далеко не самый эффективный прием).

Ну а если вы женщина, и к тому же небольшого роста, - путь к лидерству закрыт? Нет! Все предлагаемые далее способы работают независимо от ваших внешних данных.

**Голос.** Это продолжение размеров, но он не связан с ними. Вспомните лягушачьи концерты. Особь с более громким и низким голосом оценивается (пока мы ее не видим) как более крупная. Это не значит, что вам нужно разговаривать басом, но тонкий ломающийся и срывающийся голос не способствует проявлению лидерства. Голос лидера должен быть громким тогда, когда это надо (это не крик, а возможность говорить без напряжения в аудитории большого размера и зашумленности), сочным, четким и уверенным. В постановке голоса может вам помочь специалист по сценической речи.

**Речь** человека является мощным орудием лидера. В сутки вся наша речь весит 10 килограммов. Чем меньше слов мы говорим, тем больший вес они имеют и наоборот (можете воспринимать это просто как образ). Когда в компании вдруг заговаривает человек, который до этого всегда молчал - все головы поворачиваются к нему. Две простых вещи помогут вам. Научитесь формулировать всё, что вы хотите сказать с помощью минимума слов (это не значит перейти на словарь Элочки-людоедки из "12 стульев", это значит освоить риторику). Выделите время, в течение которого вы не произнесете ни одного звука. Сделайте это!

**Поведение.** Оно должно излучать уверенность и силу. Можно разучивать позы, жесты, мимику, но это сложно, негениально и подводит. Надо изменить себя. Проведите эксперимент. В течение недели, подходя к людям, представьте, что они заняли у вас вчера 1000\$ каждый. Сделайте это, и вы увидите, как изменится ваше поведение. В течение следующей недели представляйте, что каждому, кого вы встречаете, вы можете предоставить уникальную возможность изменить свою жизнь к лучшему, и вы еще подумаете,

удовлетворите ли вы их *просьбу*, которая последует естественно и незамедлительно.

**Привлечение внимания.** Лидер должен быть ярким, выделяться среди толпы (клоуны тоже выделяются среди толпы, так что не заигрывайтесь, хотя и клоуны бывают лидерами). Это можно сделать с помощью одежды (обратитесь к стилисту). Привлечь внимание может поведение (здесь вам поможет специалист по актерскому мастерству). Голос, который вы уже проработали тоже поможет вам в этом.

**Напористость** (активное, целенаправленное продвижение к цели). Настоящий лидер должен быть напористым! Кстати во все времена одежда в военном стиле повышала рейтинг лидера (вспомните мировых лидеров недавнего прошлого). Это не значит быть деструктивным. Это значит, каждую секунду знать, чего ты хочешь и что дает каждое твое действие. Напишите на листе бумаги список своих жизненных целей. Расставьте их по степени значимости. Отметьте желаемые сроки достижения. В течение месяца в конце каждого дня против каждой цели ставьте плюс за каждое дело, которое к ней приближает.

**Чудо.** Если вы хотите, чтобы вам поверили - покажите чудо), о то, чего не могут остальные). У лидера должно быть хотя бы одно качество, в котором он будет выше остальных, в котором он недостижим. Если у вас этого нет - срочно приобретите! Ведь это могут быть и успехи на работе.

**Навыки лидера** (в той сфере, в которой вы собираетесь вести за собой) должны быть на порядок выше, чем навыки окружающих. Вы должны стать идеалом и целью. Не останавливайтесь в своем развитии. Учитесь и совершенствуйтесь. Остановитесь в развитии, и вас тут же догонят и обгонят.

**Загадочность** лидера является его неотъемлемым атрибутом. То, что понятно полностью, вызывает сомнения, а лидер сомнение вызывать не должен. Загадочность достигается либо недоступностью к телу (вспомните кольцо телохранителей, или вечную занятость лидеров), либо специально создаваемым имиджем.

**Нестандартное мышление** поможет лидеру всегда быть впереди, всегда открывать новое. Лидер должен быть авантюристом (движущимся вперед).

**Связь с людьми.** Научитесь выражать людям свое одобрение коротко и емко. Научитесь выражать его словами и без слов.

Многим из вас приведенные выше рекомендации покажутся трудными, а кто сказал, что стать лидером легко, просто - да, но не легко. Гарантия их эффективности в полном и систематичном выполнении. Просто сделайте это!

## **2.4 ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Лидерство и групповая динамика.
2. Основные подходы к лидерству.
3. Восприятие лидера и его группы.
4. Подходы к ситуационному лидерству.
5. Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару.
6. Восприятие лидера и его группы.
7. Влияние и власть. Баланс власти.
8. Личностное влияние лидерства
9. Манипуляция в общении
10. Средства и механизмы манипулятивного воздействия
11. Динамика лидерства.
12. Основы психологии подчинения
13. Теории ситуационного лидерства.
14. Концепция атрибутивного лидерства.
15. Концепция преобразующего лидерства.
16. Национальные особенности построения команд.
17. Женщины - лидеры.
18. Мужчины - лидеры.
19. Основные черты лидера с высокой потребностью в достижении.
20. Основные черты лидера с высокой потребностью во власти.
21. Стресс нехватки времени
22. Стресс на рабочем месте.
23. Стратегии борьбы со стрессами
24. Основы делового этикета
25. Разработка оптимальной линии поведения
26. Психоаналитические концепции политического лидерства

27. Мотивационная теория политического лидерства
28. Мотивы лидеров, влияющие на политическое поведение
29. Сложность Я-концепции и самооценка
30. Умение лидера справляться с агрессией
31. Поведенческий подход к проблеме эффективности лидерства
32. Ситуационный подход к проблеме эффективности лидерства

## **2.5 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА**

1. Реферат по данному курсу является одним из методов организации самостоятельной работы студентов.
2. Темы рефератов являются дополнительным материалом для изучения данной дисциплины.
3. Реферат является допуском к экзамену.
4. Реферат должен быть подготовлен согласно теме, предложенной преподавателем. Допускается самостоятельный выбор темы реферата, но по согласованию с преподавателем.
5. Объем реферата – не менее 10 страниц формата А4.
6. Реферат должен иметь:
  - титульный лист, оформленный согласно «Стандарта предприятия»;
  - содержание;
  - текст должен быть разбит на разделы согласно содержания;
  - заключение;
  - список литературы не менее 5 источников.
7. Обсуждение тем рефератов проводится на тех семинарских занятиях, по которым они распределены. Это является обязательным требованием. В случае не представления реферата согласно установленного графика (без уважительной причины), студент обязан подготовить новый реферат.

8. Информация по реферату должна не превышать 10 минут. Выступающий должен подготовить краткие выводы по теме реферата для конспектирования студентов.
9. Сдача реферата преподавателю обязательна.

## **2.6 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ, ЭКЗАМЕНУ**

1. Общая характеристика лидерства
2. Лидерство и руководство: отличия и сходства
3. Лидер и группа
4. Историческое развитие проблемы лидерства
5. Поведенческие теории лидерства
6. Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе
7. Теории харизматических качеств лидеров
8. Влияние – психологическая основа лидерства
9. Коммуникация, как средство управления другими
10. Понятие социально-психологического ресурса лидера
11. Психофизиологический потенциал лидера
12. Социально-культурный и экономический потенциал лидера
13. Динамика лидерства. Поведение лидера и групповые социально-психологические процессы.
14. Континуум лидерского поведения
15. Одномерные стили лидерства
16. Многомерные стили лидерства
17. Команда: сущность и этапы построения
18. Преимущества и ограничения командной деятельности
19. Современные приемы формирования команд
20. Лидерство и гендер
21. Возраст эффективного лидера
22. Главные потребности, мотивирующие поведение лидера

23. Виды поведения, служащие индикаторами стремления к власти
24. Модели мотивационных комбинаций у лидеров
25. Потребность в контроле над событиями и людьми
26. Потребность во власти и в достижении
27. Потребность в принадлежности и получении одобрения
28. Устойчивость лидера к стрессу
29. Реакция лидера на стресс и адаптация к стрессу
30. Влияние стресса на принятие решений лидера
31. Механизмы формирования имиджа
32. Внешний имидж и индивидуальный стиль
33. Власть и влияние: психологическая основа лидерства
34. Политическое лидерство. Концепции политического лидерства
35. Структура личности политического лидера
36. Типы политических лидеров
37. Образ Я как сумма восприятий, мыслей и чувств человека по отношению к самому себе
38. Представления политического лидера о себе самом и их влияние на политическое поведение
39. Убеждения, влияющие на политическое поведение лидера
40. Особенности мышления лидера
41. Управление эмоциями
42. Личностный идеал лидера
43. Проблема эффективного лидерства в практике российского менеджмента

## 2.7 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Итоговая экзаменационная оценка знаний студента оценивается по пятибалльной системе. При этом учитываются: выполнение самостоятельной работы, участие студента в обсуждении тем семинарских занятий и раскрытие вопросов экзаменационного билета. Если студент не выполнил самостоятельную работу, то экзаменационная оценка понижается на один балл.

Оценка «отлично» - материал усвоен в полном объеме, изложен логично, сделаны выводы, самостоятельная работа выполнена.

Оценка «хорошо» - в усвоении материала имеются некоторые пробелы, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие.

Оценки «удовлетворительно» - не полные ответы на вопросы билета, затрудняется отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» - самостоятельная работа не выполнена, ответы не раскрывают вопросы экзаменационных билетов

### 3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1 Абашкина Е. и др. Имидж лидера. М., 1994.
- 2 Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства // Вопросы психологии. - №3. - 1991.
- 3 Андреева Г. М. Социальная психология. / Г.М Андреева М.: Аспект Пресс. 2000.
- 4 Байхэм У., О. Смит, М. Пизи Воспитай своего лидера. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002 – 460 с.
- 5 Блондель Ж.-П. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу. М., 1991.
- 6 Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования. - 1988. - № 5.- С. 123-138.
- 7 Вендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. – 2001. – №1. –с. 87-94
- 8 Вилюнас К. Психологические механизмы мотивации человека. – М, 1990. – с. 144-156.
- 9 Гозман Л.Я., Шестопал Е.Б. Политическая психология. – Ростов-Н/Д, 1996.
- 10 Деловая психология. Е.Н. Морозов. – СПб.: Питер, 2000. – 304 с.
- 11 Джуэлл Л. «Лидерство в новую эпоху», <http://www.piter.com/>
- 12 Дилигенский Г.Г. Социально-политическая психология. – М, 1996.
- 13 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб., 2000. – с. 178-181.
- 14 Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков под редакцией доктора политических наук Е. В. Егоровой-Гантман. - 1998.
- 15 Кравченко А.И. Макиавелли: технология эффективного лидерства // Социологические исследования. 1993. № 6.
- 16 Кретов Б.И. Лидерство: социально-политические проблемы. М., 1996.

- 17 Кретов Б. И. Типология лидерства. Социально-гуманитарные знания. - №3. - 2000.
- 18 Лебон Г. Психология народов и масс. - СПб., 1995. – 612 с.
- 19 Лидерство: психологические проблемы в бизнесе. Под ред. Н.А. Ушакова. – Дубна.: Феникс, 1997. – 176 с.
- 20 Мотивационная регуляция деятельности и поведения личности: сборник научных трудов / Под ред. Анцыферовой Л.И.. – М, 1988. – с. 56-63.
- 21 Орчаков О.А. Организационное поведение: учебное пособие. – М.: Изд-во МНЭПУ, 2001. – 136с.
- 22 Пишулин М.П., Сокол С.С., Фролов В.А. Политическое лидерство.- М., 1992.
- 23 Почепцов Г.Г. Имидж-мейкер. Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов. Киев, 1995.
- 24 Президент США – новые черты политического лидера. - М., 1991.- 385 с.
- 25 Прыгин Б.Д. Руководство и лидерство. Л. 1993.
- 26 Психология и психоанализ власти. Д.Я. Райгородский. Хрестоматия в 2-х т. Т2. – М.: БАХРАХ, 1999. – 576 с.
- 27 Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., и т.д. «Новые технологии управления персоналом».- СПб., Речь, 2003.-240 с.
- 28 Смольков В. Г. Сущность и типология социального лидерства.// Социально-гуманитарные знания. - №6. - 2001.
- 29 Социальная психология. Хрестоматия. Сост. Е.П. Пелинская. – М.: Аспект-Пресс, 2000. – 476 с.
- 30 Управление коллективом. М.А. Анисимов// Консультант директора – 2003. № 1. – с. 7-16.
- 31 Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С.Р. Филонорвич. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 288
- 32 Шаповалова И.С. Корпоративная культура организации и ее эффективность // Интернет-журнал социальных дискурс-исследований. 2002.

<http://www.socionavtika.narod.ru/printed/diegesis/shapov.ru> (13. 11. 2005).

33 Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство // Раздел управления персоналом 2003. <http://management.com.ua/hrm/hrm044.html> (15. 11. 2005)

34 Шекшня С.В. Лидерство в современном бизнесе . – М.: Интел – Синтез, 2003.- 260 с.

35 Шестопал Е.Б. Личность и политика. - М., 1988. – 472 с.

36 Чалдини Р. Психология влияния./ Р. Чалдини.- СПб., 2001.

37 Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. М. 2002.

38 [http://www.personal-mix.ru/page.php?page\\_id=6&article\\_id=590](http://www.personal-mix.ru/page.php?page_id=6&article_id=590)

39 [www.e-executive.ru/printpublicationsaspectsnew\\_folder5161article\\_249.html](http://www.e-executive.ru/printpublicationsaspectsnew_folder5161article_249.html)

40 [www.rshm.ru/articles/article=24.html](http://www.rshm.ru/articles/article=24.html)

41 [www.intalev.ru/id=686.html](http://www.intalev.ru/id=686.html)

42 <http://psylib.org.ua/books/yaros01/index.htm>

43 [www.azps.ru](http://www.azps.ru)

#### 4. ЛЕКЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### Тема 1. Лидерство как феномен современного общества. Общее понятие лидерства и руководства (4 часа)

#### 1. Лидерство как социальное явление

Переход к новым формам хозяйствования в нашей стране обуславливает острую потребность в субъектах управления, действующих в лидерской парадигме. Сегодня складывается такая ситуация, что без признанных лидеров не выжить ни коммерческой, ни любой другой организации. Лидерство – явление многогранное и многозначное. Формирование сложноорганизованной системы приводит к появлению лидера.

В словаре Ожегова дается следующая интерпретация лидера: “Глава, руководитель политической партии, общественно-политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-нибудь группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-нибудь коллективе”. В других словарях русского языка даются следующие определения: лидер – “тот, кто способен вести за собой других, вожак”.

Лидерство представляет собой исторически сложившуюся потребность людей в организации своей деятельности. Оно один из механизмов групповой деятельности, когда индивид или часть

Лидер (от англ. Leader - ведущий) - лицо, способное воздействовать на других в целях интеграции совместной деятельности, направленной на удовлетворение интересов данного сообщества.

В общественной жизни, лидера, как центральную, наиболее авторитетную фигуру в конкретной группе лиц, можно выделить практически в каждом виде деятельности, и в любой исторический период.

Термин “лидер” имеет два значения:

➤ индивид, обладающий наиболее ярко выраженными, полезными (с точки зрения внутригруппового интереса) качествами, благодаря которым его деятельность оказывается наиболее продуктивной. Такой лидер служит образцом для подражания, своеобразным “эталоном”, к которому должны, с точки зрения групповых ценностей, примыкать другие члены группы. Влияние такого лидера основано на психологическом феномене отраженной субъективности (т.е. идеальном представлении других членов группы).

➤ лицо, за которым данное сообщество признает право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса. Авторитет этого лидера основан на способности сплачивать, объединять других для достижения групповой цели. Такое лицо, независимо от стиля лидерства (авторитарного или демократического), регулирует взаимоотношения в группе, отстаивает ее ценности в межгрупповом общении, влияет на формирование внутригрупповых ценностей, и в некоторых случаях символизирует их.

Понятие лидерства широко распространено в социологии, политологии, психологии и ряде других наук о человеке и обществе. Этому феномену посвящены обширные теоретические и эмпирические исследования. Изучение

лидерства имеет непосредственную прагматическую направленность. В первую очередь, оно служит разработке методов эффективного руководства, а также отбора лидеров. В странах Запада созданы разнообразные психометрические и социометрические тесты и методики, которые успешно используются на практике.

Очевидно, что лидерство как явление, основывается на определенных объективных потребностях сложно организованных систем. К ним относятся, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность осуществляется через вертикальное (управление-подчинение) и горизонтальное (одноуровневые связи) распределение функций и ролей и, прежде всего, через выделение управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективной работы требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды выступает ни кто иной, как лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, ее взаимоотношений с окружающей действительностью. В системах с низкой групповой интеграцией, высокой степенью автономии различных уровней организации и свободы отдельных элементов, функции лидера развиты слабо. По мере усиления потребности системы и самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей, потребность в лидере и спецификация его функций повышаются.

## 2. Подходы к определению лидерства

В современном обществоведении существует несколько подходов к определению лидерства. Можно выделить следующие из них:

1. Определение лидерства как **влияния** на других людей. Лидерство - это влияние, авторитет, власть и контроль над другими. Однако не любое влияние обеспечивает лидерство. Для него характерны по меньшей мере три особенности:

✓ во-первых, чтобы влияние было **постоянным**. К политическим лидерам нельзя причислить людей, оказавших разовое воздействие на политический процессы;

✓ во-вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться **на всю группу**, организацию, общество;

✓ в-третьих, **влияние** политического лидера опирается на авторитет, доверие его сторонников, признание правомерности руководства.

2. Лидерство - это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием властных решений, это руководящая должность. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей) и дает человеку статус лидера. Иными словами, лидерство - это положение в обще-

стве, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов.

**С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:**

- 1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

### **3. Функции лидера**

Карьера лидера зависит не только от общих условий, но и от его личных качеств. Его успех возможен при осуществлении ряда функций. Назовем некоторые из них.

Конструктивная функция - выражение интересов общества в конкретной программе. Она должна быть ориентирована на удовлетворение интересов всех или деятельного большинства общества, притязаний возможно большего числа людей и групп, но при условии, что они не будут ущемлять интересы других слоев общества. Эта идеальная установка на практике редко может быть осуществлена, особенно полностью, без исключений. Но сама по себе она - условие лидерства и его успеха. Немало реформ и революций окончилось неудачей из-за отсутствия своевременных, ясных и продуманных, понятных обществу и доступных для выполнения политических программ.

Когда в далеком 1517 г. Мартин Лютер прибил на портале церкви в Виттенберге свои знаменитые 95 тезисов о злоупотреблениях католической иерархии и церковных властей, он точно отразил в них настроение отчаявшегося от нужды и преследований народа. Лютер оказался подлинным лидером. Идея религиозной и политической реформы овладела умами и всколыхнула Германию, а за ней и другие страны. Лидер предлагает обществу свою программу и по существу вырабатывает ее совместно с обществом и лучшими выразителями его интересов. Когда в 1917 г., через 400 лет, в другую эпоху великих исторических перемен, в России у власти оказалось Временное правительство, его глава А. Ф. Керенский не сумел найти программы, которая отвечала бы чаяниям общества. И оно не пошло за Керенским, не ставшим лидером.

Организационная функция включает создание кадров и системы управления, сплочение сторонников, планирование политических процессов и действий, практических аспектов политической работы. Лидер формирует аппарат, распределяет в нем обязанности, создает условия для воспитания, выдвижения и назначения руководителей, контролирует и регулирует отношения между ними, ориентирует их на компромисс или на решительное изменение политики и замену руководства и др.

Координационная функция - согласование действий институтов власти, учреждений, направлений их деятельности. Лидер должен приводить их ре-

шения и политический выбор в соответствии с общественным мнением, с принятой в обществе системой ценностей.

Интегративная функция - сплочение единомышленников, окружения, общества вокруг программы лидера.

#### **4. Лидерство и руководство: отличия и сходства.**

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между управлением и лидерством: «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы».

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий.

Первостепенный интерес для фирмы представляет руководитель организации (organizational leader) — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Кан рассматривают лидерство как «оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации». В своем определении лидерства Питер Друкер развивает эту мысль дальше: «Лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки».

Определение лидерства применительно к управлению следующее: «Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации».

Итак, чтобы понять сущность возникновения лидерства, мы должны учесть не только внутригрупповые факторы, представления и потребности участников группы, но также психологию потенциальных лидеров. Не бывает лидеров без последователей и не бывает лидеров без людей, желающих

ими стать. Другими словами, если в группе нет людей, ориентированных на лидерство, то члены группы, оказавшись без фактического лидера, становятся формальными участниками группы, но не последователями. Практически в этой группе может быть формальный руководитель, но он регулирует деятельность участников только административно-правовыми средствами.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям.

#### *Отличие руководителя от лидера*

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует только доводы	Использует как доводы, так и
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Уважаем	Обожаем
Делает дело правильно	Делает правильное дело

## **Тема 2. Историческое развитие проблемы лидерства (3 часа)**

Научная трактовка лидерства менялась с течением времени. В целом современные исследователи пытаются выработать такие концепции лидерства, которые можно применить как к современным общественным системам, так и к общественным системам прошлого. Но для более правильного понимания лидерства в самых разнообразных политических и социальных средах требуется новая философская концепция.

Исторически концепции лидерства возникли из попытки описать лидеров религиозных сект и движений: Будды, Моисея, Иисуса, Мухаммеда, Кальвина и др. Согласно легендам и историческим фактам, они осуществляли, как правило, мессианскую деятельность. Одинокая, драматическая личность, мобилизовывала и воодушевляла массы на познание новых целей и ценностей. Именно она становится прототипом идеального лидера.

Это представление нашло свое подтверждение в исследованиях первых форм правления: старейшины, вожди племен, восточные деспоты, политические лидеры античных городов-государств - все они были облечены абсолютным авторитетом. Исследования на эту тему способствовали возникновению понятий «социального статуса» лидера и «иерархии» в системе лидерст-

ва. Огромное влияние на формирование современного знания о политическом лидерстве оказали работы, составившие классику общественно-политической мысли. Это Геродот, Фукидид, Платон, Аристотель, Н. Макиавелли, Ш.Л. Монтескье, А. де Токвиль, Г.Ф. Гегель, Р.Э. Эммерсон, Г. Лебон, Г. Тард и многие другие. В своих представлениях о взаимоотношении политики и гражданского общества, государства и личности, о политико-организационных и конституционно-правовых механизмах политического устройства будущего общества они сумели довольно точно обозначить проблематику изучения деятельности политических лидеров.

События Нового времени вызвали появление иного взгляда на проблему лидерства. Прежде всего, революции XVIII - XIX веков деперсонализировали концепцию авторитета. Власть теперь предписывалась и определялась конституцией и законами, ею облакались не личность, но должность. Сфера действий и должностные обязанности лимитировались законодательными актами, так что произвольное проявление власти должно было быть пресечено. В результате были установлены границы персонального влияния, и твердо насаждалась институционализация власти.

Еще одним важным фактором, изменившим концепцию лидерства, стали открытия, сделанные в психологии на рубеже XIX - XX веков и в начале XX столетия, когда преобладали исследования сферы бессознательного и личностных черт характера лидера. Следующим шагом явилось создание теории о непостоянстве человеческого поведения, которая затем приняла форму теории социального взаимодействия. Лидерство воспринимается, изучается теперь не как фиксация черт и атрибутов, присущих некоторым индивидам, но как роль, которая удовлетворяет взаимные ожидания лидеров и их последователей.

В XIX веке проблема лидерства рассматривалась в рамках теории «Героя и толпы» Т. Карлейля, субъективной социологической школы Н. Михайловского и П. Лаврова; в рамках марксистской социологии К. Марксом в работе «Восемнадцатое брюмера Луи Бонапарта», Г.В. Плехановым в работе «Роль личности в истории»; в теории массового общества и человека массы Ф. Ницше, Г. Тардом, Г. Лебоном и другими.

До конца XIX - начала XX столетий целостной теории лидерства как таковой и политического лидерства, в частности, сформировано не было. Потребовались разработки М. Вебера, Р. Михельса, К. Левина, Дж. Шеннона, Л. Селигмена и целого ряда других исследователей, чтобы проблема политического лидерства конституировалась в самостоятельный раздел знания. В немалой степени этому содействовало признание и распространение на американском континенте в начале 30-х годов идей итальянской школы политической социологии (Г. Моска, В. Парето). Ее представителями был однозначно поставлен вопрос о субъектах политической власти - элитах и лидерах.

Заметную роль в теоретической разработке проблемы политического лидерства сыграли работы американских ученых. Среди них - исследования по политическому стилю руководителей Дж. Барбера и П. Стогдилла, характера связи между лидерами и средой Ю. Дженнингса и Г. Джибба, анализу фено-

мена в триаде «массы - элита - лидер» посвящены междисциплинарные изыскания представителей Чикагской школы - Г. Лассуэлла, Ч. Мериама, Б. Скиннера и др. Новейшие подходы к исследованию лидерства как внутри, так и во внешнеполитическом ракурсе наиболее ярко проявляются в трудах политологов Маргарет Дж. Херманн, Ф. Грин-стайна.

В советское время считалось, что проблемы политического лидерства, как и проблем власти, многопартийности у нас не существует. Изучали общественно-политическое лидерство, связанное с деятельностью Коммунистической партии. В период перестройки проблема политического лидерства обрела у отечественных авторов известную популярность, это работы: Афанасьева М.Н., Волобуева Д.О., Кулешова С., Сокола С.С., Пищулина Н.П. и Трофимова М.Н.

Сегодня акцент делается больше на социологический и психологический аспекты изучения проблемы. Это работы: Власова В.И., Медведева М.И., Казакова М.А., Штукиной Т.А., Фуре Р.Ф., Богатова Е.В., Федоровой М.Ю., Тихенького В.Г., Дилигенского Г.Г., Гозмана А.Я. и Шестопал Е.

Важнейшую роль в современных изысканиях политического лидерства сыграли также политологические разработки западных ученых Мельвиля А.Ю., Даймонда Л., Хантингтона С., и российских Мухаева Р.Г., Василика М.А., Ильина В.В.

### Тема 3. Теории лидерства (3 часа)

Проблеме лидерства посвящено значительное количество исследований в нашей стране и за рубежом.

#### Концепция атрибутивного лидерства

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. **Атрибутивный подход к лидерству** исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлено реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, **почему** люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, **почему** то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: *личность, сама работа, организационное окружение* или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного, степень *отличия, последовательность* и степень *уникальности*. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным *особенностям* задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный *последователен* в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение *уникальным*, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют **атрибутивные регуляторы** или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру, как результат его личностных характеристик «внутренние причины», тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности

подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители - в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение *внутренним причинам* при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем *внутренних причин*;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению *внутренних причин* и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение «с объяснением» подчиненного от ответственности или его извинения за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели скорее всего происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а *взаимодействие* между лидером и подчиненным, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

При этом в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений лидер последователь может раскручиваться вверх «отношения дают большой эффект» или вниз «отношения дают меньший эффект». Последнее может в конечном счете привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

## 2 Концепция харизматического лидерства

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая - ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

**Харизма** является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

**Харизматическим** считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть *негативная* сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и *позитивная* - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе *видение* идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее ни кем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации «публикации, речь, жесты, позы и т.п.» последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить *отношения* доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятия на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через *делегирование* полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критично-

стью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора

### 3 Концепция преобразующего лидерства

Понятие **преобразующего или реформаторского лидерства** имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. **Лидер-реформатор** мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности **поставленной цели**, предоставление им возможности совместить свои **личные интересы** с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развития.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. *Во-первых*, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы\ организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияние эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. *Во-вторых*, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

### 4 Системная модель «основы эффективного лидерства»

Дальнейшее изучение процесса эффективного лидерства привело к созданию **системной модели**. Она в значительной степени впитала в себя в идеи рассмотренные выше и существенно расширила взгляд на лидерство. В конце 1995 г в США на основании проведенных исследований, широких опросов практиков, ученых разработала модель лидерства (Лобанов В., 1996).

Модель **«Основы эффективного лидерства»** разрабатывалась в рамках единой государственной программы в течение пяти лет специальной комиссией под руководством вице-президента Горна. Перед программой ставились следующие задачи:

- создание гибкой и надежной системы найма;
- преобразование квалификационной системы;
- улучшение системы исполнения решений;
- совершенствование системы обучения и развития служащих;
- обеспечение равных возможностей для всех работающих сотрудников;
- сокращение бумажных потоков;
- формирование партнерских отношений между служащими и руководителями.

После завершения работ на основе модели в США проводится обучение персонала, формируются планы личного развития сотрудников.

Разработанная модель лидерства является иерархической, ориентирована на стратегический, оперативный и тактический уровни руководства. Кроме того, она является ступенчатой, позволяет последовательно развивать и совершенствовать качества персонала (таблица 1). Приведенное здесь определение каждого из качеств, раскрывает его основное содержание.

### Модель «Основы эффективного лидерства»

Таблица 1

Руководители	Деловые качества	Определение качества
Высший уровень компетентности	Общее видение ситуации Осведомленность о внешней обстановке	Развитие общего видения в организации, обеспечение широкой поддержки в проведении организационных изменений; Информированность о законах, политике и политиках, административных приоритетах, тенденциях, специальных интересах; понимание внешнего воздействия отдельных лиц и документов; широкое использование информации при принятии решений.
Средний уровень компетентности	Творческое мышление Планирование и оценка ре-	Развитая интуиция и умение решать проблемы; поощрение инновационной активности у других; Определение политики, основных направлений развития, панов и приоритетов; изыскание необходимых ре-

сти	<p><b>зультатов</b></p> <p><b>Ориентация на потребителей</b></p> <p><b>Управленческий контроль и интеграция</b></p> <p><b>Финансовое управление</b></p> <p><b>Управление технологиями</b></p>	<p>сурсов; планирование и координация действий с другими; оценка прогресса и результатов деятельности; повышение эффективности организации;</p> <p>Активное изучение потребителей, удовлетворение их запросов, постоянный поиск путей совершенствования услуг, продуктов процессов;</p> <p>Обеспечение интеграции организационных процессов, содействие эффективной работе;</p> <p>Подготовка и утверждение бюджета, контроль расходов, управление договорами и заявками;</p> <p>Содействие персоналу в получении информации о новых технологиях, применение новых технологий для нужд организации, обучение персонала;</p>
Нижний уровень компетентности	<p><b>Управление многообразной рабочей силой</b></p> <p><b>Управление конфликтами</b></p> <p><b>Влияние и ведение переговоров</b></p> <p><b>Формирование команды</b></p>	<p>Признание важности культурных, ценностных, этнических, половых и других индивидуальных различий, содействие занятости и развитие возможностей для такой рабочей силы;</p> <p>Предупреждение или разрешение противостояния, несогласия и споров в конструктивной манере;</p> <p>Получение информации об отдельных сотрудниках и основных группах, тесная связь с ними, использование переговоров, убеждений и власти для достижения целей</p> <p>Обеспечение сотрудничества, коммуникаций и согласия в группе на основе консенсуса;</p>
Основные компетенции	<p><b>Устные коммуникации</b></p> <p><b>Письменные коммуникации</b></p> <p><b>Решение проблем</b></p> <p><b>Лидерство</b></p> <p><b>Навыки межличностных отношений</b></p> <p><b>Самоуправление</b></p> <p><b>Гибкость</b></p>	<p>Умение слушать других; делать ясные и эффективные устные сообщения для отдельных сотрудников и групп;</p> <p>Эффективные коммуникации, понимание и критическое восприятие письменных сообщений;</p> <p>Выявление и формулирование проблем, анализ соответствующей информации, поиск альтернатив и планирование мер по решению проблем;</p> <p>Демонстрация и поощрение высоких стандартов поведения, приспособление стиля управления к ситуации и людям, умение мотивировать и руководить ими;</p> <p>Понимание и соответствующее реагирование на потребности, чувства, способности и интересы других, обеспечение обратной связи и беспристрастная оценка людей;</p> <p>Реалистическая оценка собственных достоинств, слабостей, влияния на других; обеспечение обратной связи; постоянная работа по достижению цели; уверенность в своих силах; саморазвитие, эффективное управление собственным временем;</p> <p>Приспособление к изменениям в рабочей среде организации, эффективная борьба со стрессами;</p>

	<b>Решитель- ность</b>  <b>Техническая компетентность</b>	Активные действия и готовность к риску, когда это необходимо; принятие трудных решений в сложных ситуациях; Демонстрирование высокого умения и понимание его значения в сферах ответственности.
--	---	--

Анализ таблицы показывает, что для каждого уровня руководства существует свой характерный набор деловых качеств и уровень компетентности. При этом более высокий уровень управления организацией требует и большей компетентности. Отметим также, что для предпринимательской малой или средней организации руководитель должен объединять в себе все эти качества. Такие требования предполагают не только наличие таланта, но и значительного запаса специальных знаний.

Модель лидерства **унифицирует основные требования к руководителям различных уровней**. Это, в свою очередь, позволяет :

создавать систему отбора новых работников, ориентированную на развитие требуемых качеств и знаний;  
 проводить оценку персонала в соответствии с выбранными стандартами.

#### **Тема 4. Психологическая основа лидерства (2 часа)**

Управлять деятельностью людей, быть лидером - это значит оказывать на них влияние.

Влияние - это поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею и т.д. Возможность влиять появляется в том случае, если одно лицо находится в определенной зависимости от другого.

Лидеры используют такие формы влияния как убеждение и участие. Они способны побудить исполнителя к активному сотрудничеству.

**Убеждение** – это эффективный способ передачи своей точки зрения, основанный на власти примера и власти эксперта, но исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. В этом заключается определенная степень самостоятельности исполнителя. Используя убеждение, лидер молчаливо допускает, что исполнитель, последователь как бы обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность лидера действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Убеждая исполнителя, активно добиваясь согласия со своей точкой зрения, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет лидер, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя.

Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Лидер должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллек-

туальный уровень слушателя, она не должна быть слишком сложной или совсем упрощенной. Цель, которую ставит перед собой лидер, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Черты характера и поведение лидера должны привлекать исполнителей.

#### Как эффективно использовать влияние путем убеждения

1. Нужно точно определить потребности слушателя и апеллировать к этим потребностям.

2. Начинать разговор необходимо с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности.

4. Просить следует немного больше, чем на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки).

5. Говорить, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что влияющий хочет, чтобы он сделал.

6. Если высказывается несколько точек зрения, нужно говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

**Участие.** Влияние через участие еще в большей степени использует стремление исполнителей к самостоятельности и инициативе. Лидер не прилагает никаких усилий, чтобы убедить исполнителя действовать в соответствии с разработанным планом.

Лидер не прилагает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Экспертная власть как лидера, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня - власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

#### Как эффективно использовать влияние

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.

2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности.

3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.

4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

То есть, лидер - формальный или неформальный - всегда имеет определенное влияние над своими последователями, подчиненными, так как лидерство связано с воздействием на людей.

В качестве психологической основы лидерства выступают также его отношения с последователями.

Характер отношения лидера с последователями определяется личностью лидера, его индивидуальными особенностями (характер, опыт, ценности и потребности, которые он осознанно или неосознанно стремится реализовать). Лидер при взаимодействии с последователями заряжает их энергией, создает у них устойчивую мотивацию, оттого выступая для них в качестве примера и являясь лидером.

Отношения с последователями определяется демократическим стилем поведения лидера при взаимодействии с последователями. Он характеризуется следующими особенностями отношения лидера с последователями:

- высокий уровень участия последователей в процессе выработки, принятия и исполнения решений;

- разделяя со своими последователями значительную часть властных полномочий, лидер именно с демократическим стилем становится одним из членов команды;

- эффективен в случае необходимости мотивировать и увлечь высококвалифицированных, зрелых и эмоционально устойчивых сотрудников;

- высокая степень профессионализма у последователей;

- доверие к последователям со стороны лидера;

- лидеры в полной мере владеют искусством эмпатии, способны понимать ощущения последователей;

- лидеры владеют искусством двусторонней коммуникации, умеют слышать собеседника и предоставлять обратную связь;

- обеспечение устойчивой мотивации последователей;

- развитие отношений сотрудничества между лидером и его последователями, создание атмосферы гармонии и взаимопонимания;

- внимательное отношение к последователям, к их эмоциональному состоянию, душевному комфорту;

- лидер должен быть в состоянии менять свое поведение в отношении последователей в зависимости от их состояния и обстоятельств, в которых происходит взаимодействие.

## **Тема 5. Структура и динамика лидерства (2 часа)**

### **1. Структура лидерства.**

Знание структуры лидерства позволяет переориентировать деструктивное лидерство в группе путем разделения отрицательных лидеров и усиления

связей между положительными лидерами, выделить подгруппы, внутри которых возникнет своя структура лидерства.

Однако, если формальное лидерство, связанное с установленными правилами назначения руководителя и функциональными отношениями, обычно жестко структурировано и достаточно легко выявляется, то неформальное лидерство, возникающее на основе личных взаимоотношений участников, может не иметь столь четкой иерархии и достаточно сложно поддается анализу. При этом в производственных и рабочих коллективах, имеющих достаточно сложную разветвленную сеть внутренних взаимоотношений, часто неформальный лидер (или лидеры) становится «двигателем» группы и определяет дальнейший ход ее развития как целостного организма.

Таким образом, использование результатов исследований, выявляющих формальное, а в особенности неформальное лидерство в группе, в разработке сценария деловой игры позволяет организовать игру наиболее продуктивным образом с учетом временного и организационного аспектов.

Одним из методов, позволяющих выявить неформальную структуру лидерства в коллективе, является социометрия, которая представляет собой широко используемое средство "измерения" социально-психологических характеристик членов групп. Социометрический тест предназначен для диагностики эмоциональных связей, то есть взаимных симпатий и антипатий между членами группы, и представляет собой технику измерения конкретного вида межличностных отношений, выражающихся в различных оценочных суждениях членов группы в плане желаний или нежеланий взаимодействовать друг с другом. Он является эффективным методом оценки психологического климата группы и взаимодействия в ней. Полученная информация показывает позиции индивидов в группе, типы межличностных связей, выделяет лидеров.

Целесообразность использования социометрического теста для изучения позиций членов внутри группы, сплоченности / разобщенности в коллективе и внутригрупповых подсистем со своей структурой неформального лидерства объясняется несколькими факторами. Во-первых, такая техника является объективной, что обеспечивается измерением изучаемого признака в одном значении. Таким образом, результаты теста не зависят от личности оценивающего. Во-вторых, при соблюдении всех требований к проведению социометрического теста, он обладает такими характеристиками как надежность и достоверность, что подтверждается измерением того же набора характеристик через определенные промежутки времени или другими способами и наблюдением за поведением группы.

## 2. Динамика лидерства.

Лидеры стараются, как можно меньше вмешиваться в работу хорошо организованных групп. Причем, каждая группа, подобно отдельному работнику, требует большего или меньшего времени для своего развития. Это - сложный и длящийся во времени процесс.

В этой связи можно выделить несколько стадий отдельно взятой группы: 1. не способная и не желающая работать группа; 2. Восприимчивая, но не способная к работе группа; 3. способная и желающая работать группа.

Лидер воодушевляет людей, поднимает их дух, передает им свое видение сегодняшней ситуации, будущего, помогает адаптироваться к новым реальностям жизни, безболезненно пройти этап изменений. Свои отношения с подчиненными лидер, как правило, строит на доверии, составляющем основу совместной работы. Он добровольно принимает на себя ответственность за достижение групповых интересов и играет решающую роль в принятии решений, организации деятельности социальной общности, регулировании межличностных отношений в своем окружении. Обычно лидер помогает группе развиваться и достигать определенного уровня ответственности и компетентности. Возможны случаи, когда группа развивается неравномерно или останавливается в развитии. В таких случаях лидер ведет себя как воспитатель, следя за развитием всей группы.

Люди хотят, чтобы их лидер не был только и не столько профессионалом технократического толка, ориентированным исключительно на процессе достижения целей организации, а прежде всего руководителем «с человеческим лицом», обладающим всей гаммой психических добрых чувств и качеств.

Лидер влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам: по каналу авторитета (члены организации признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования); по каналу харизматических свойств (человечность, обходительность, нравственность). В реальной жизни все это выливается в добровольное признание исключительности лидера, что характеризуется в следовании за ним, копировании его действий и в целом его поведения.

Развивающийся мировой рынок требует особого подхода к лидерству, поскольку только лидеры нового типа, называемые преобразующими лидерами, способны заниматься нововведениями, организационными изменениями, предпринимательством мирового масштаба. Как отметили известные американские ученые Н. Тичи и М.А. Деванна, «... этот тип лидерства представляет собой определенный процесс поведения, включающий самообучение и подверженный управлению. Это систематический целенаправленный и организованный поиск изменений, тщательный анализ проблем, а также способность перемещать ресурсы из менее в более производительные сферы. Между тем такая стратегическая реорганизация - вовсе не результат спонтанного поведения отдельного гения. Это своего рода наука, включающая последовательность вполне предсказуемых шагов.

Следует отметить, что в настоящее время меняется отношение к лидерству. Оно конкретизируется в том, что новые лидеры вырабатывают новые подходы к решению проблем, выявляющих новые сферы деятельности. Они готовы пойти на риск там, где имеются благоприятные возможности достигнуть успеха.

Таким образом, рассматривая лидерство как социальное явление, можно сделать несколько важных выводов.

Лидерство – сложный социально-психологический феномен, который до настоящего времени не поддается точному определению.

Лидерство и руководство часто используют как синонимы, что в целом не является правомерным.

Лидерство всегда связано с деятельностью отдельных групп и коллективов.

Лидерство имеет несколько психологических составляющих. Наиболее желательным сочетанием для практики управления является соединение в одном лице руководителя и лидера. В социальной психологии нет **единой** трактовки феномена лидерства.

Проблемой лидерства ученые занимаются уже на протяжении многих десятилетий. Проведены сотни исследований и тем не менее нет пока еще единого мнения по поводу того, что же из себя представляет лидерство и его анализировать.

#### **Тема 6. Стили лидерства (4 часа)**

Слово “стиль” - греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера.

Стиль руководства - типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Некоторые исследователи формулируют целый ряд стилей работы руководителей, в частности разновидности отрицательной манеры руководства (по Р. Уильяму).

*Пассивный стиль.* Групповые цели отсутствуют или же участники имеют о них лишь смутное представление. Сам руководитель не заинтересован в достижении целей. Обсуждение задач носит формальный характер, самокритичность отсутствует.

*Миссионерский стиль.* Цель руководителя состоит только в достижении всеобщего согласия. Он подвержен стороннему влиянию, избегает всяких конфликтов.

*Компромиссный стиль.* Выполнение задач зависит от желания отдельных исполнителей. Руководитель часто меняет свою точку зрения. Деятельность сводится к удовлетворению скрытых желаний и стремлений отдельных руководящих работников.

Перечисленные стили более характерны для больших и средних, чем для малых групп.

#### **Классификация Курта Левина**

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами. По классификации

Курта Левина стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно (более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объеме работы уменьшается качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Авторитарный стиль лидерства.

Авторитарный лидер, в отличие от демократичного сосредоточивает в руках максимум власти. Он единолично определяет стратегию и тактику поведения группы, составляет планы; только он один осведомлен о последовательности предпринимаемых действий, он диктует задания и регулирует структуру взаимоотношений членов группы.

Он один является во всех случаях конечной инстанцией, верховным судьей, источником поощрений и наказаний. Отсюда следует, что судьба каждого участника группы находится в руках лидера.

Авторитарный лидер всячески совершенствует, целенаправленно развивает приемы своей абсолютной власти и активно противостоит любым посягательствам на его абсолютизм. Приемы сохранения и усиления своих позиций весьма разнообразны. Препятствуя участию членов группы в определении конечных групповых задач и навязывая им промежуточные цели, - якобы нужные для достижения главных целей, лидер-автократ взамен гарантирует долговременность существования группы, но при условии только его руководства.

При авторитарном стиле контроля деятельность членов группы имеет вид разрозненных сегментов, соединение которых доступно только лидеру, а конечные цели для участников группы неясны.

Авторитарный лидер поощряет раздробленность групповой структуры, что позволяет сводить к минимуму контакты между членами группы и организовать коммуникативные каналы таким образом, чтобы все они проходили через лидера или контролировались им.

Такое положение может иметь отрицательные последствия для единства группы по двум соображениям: во-первых, отсутствие тесного взаимодействия между членами группы снижает ее привлекательность; во-вторых, в случае ухода лидера группа, оставшись без цементирующих связей, может распасться или оказаться в крайне хаотичном состоянии.

Структура группы с авторитарным стилем руководства лидерства графически показана на рисунке. Социометрическая картина внутригрупповых связей,

как мы видим на рисунке, имеет форму звезды с радиально расходящимися лучами.

В малых группах авторитарный лидер может быть лично связан с каждым из участников при отсутствии связей между ними.

По мере увеличения группы лидер все более отдаляется от рядовых участников, и приобретает силу тенденция к иерархической схеме организации, при которой авторитарный лидер связан только со своими заместителями; последние, в свою очередь, контактируют с лидерами третьей ступени и т. д.

Важным моментом является то, что, несмотря на численный рост группы, авторитарный лидер по-прежнему способен сохранить звездообразную межличностную структуру, сводя к минимуму контакты между представителями различных "структурных лучей".

Иерархическая схема организации больших групп является естественным следствием позиции авторитарного лидера - стремления достигнуть централизованной власти, что обуславливает возникновение личных представителей лидера, "наместников", стремящихся также упрочить свое положение за счет других членов группы.

Следствием автократического стиля лидерства может быть междоусобная борьба за власть и соперничество между участниками группы. Такая атмосфера создает предпосылки для фрустрации и агрессивности, приводит к внутригрупповым конфликтам и, при определенных условиях, к распаду групп.

Демократичный стиль лидерства.

Демократичный лидер стремится к максимально возможному вовлечению членов группы в координированную деятельность и совместное определение групповых целей. Он стремится передоверить ответственность, а не сконцентрировать ее в одних руках. Он поощряет и укрепляет межличностные связи, старается ликвидировать внутригрупповые напряжения и конфликты, препятствует возникновению иерархических структур, которые, как известно, способствуют групповой дифференциации с выделением привилегированных лиц. Структура демократичных групп показана на рис. 3. Несмотря на то, что лидер занимает центральную позицию, другие члены группы также близко и разнообразно между собой связаны, причем их связи друг с другом могут иметь различные формы (см. рис., типы коммуникативных связей). Это касается в равной степени и малых и больших групп.

Если авторитарному (автократическому) лидеру присущи черты диктатора, то демократичный лидер может быть определен как посредник, доверенное лицо группы ("человек, говорящий от имени всех"). В то время, когда авторитарный лидер - краеугольный камень группы, без которого деятельность группы обречена на провал, демократичный лидер может судить о своем успехе по тому, насколько группа способна работать без него, когда он временно покидает группу.

Есть достаточно данных о том, что люди положительно воспринимают авторитарное руководство, когда они ощущают эмоциональную неустойчивость или оказываются в двусмысленной или критической социальной ситуации.

Следует помнить, что одна из функций руководителя - освобождать индивида от ответственности, связанной с принятием решения. Тезис о готовности людей к принятию авторитарного руководства в стрессовых условиях подтверждается исследованиями Пика, Ланцетты и Циллера.

Теория Дугласа Мак Грегора

Дуглас Мак Грегор разработал теорию лидерства, выделив руководителей двух типов «Х», «У». Согласно теории «Х»:

Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Больше всего люди хотят защищенности. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем.

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представление демократичного руководителя Мак Грегор назвал теорией руководителя «У», ее содержание сводится к следующим позициям:

Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчи-

ненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества.

Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности.

Таким образом, личность выбираемого лидера частично зависит от личностных свойств последователей.

В управлении большинством американских промышленных и финансовых организаций предпочтение отдается волевому, директивному руководству; подбираются управляющие, способные оказывать давление, принуждать, толкать. В других группах или организациях может быть отдано предпочтение более мягкому стилю руководства.

## **Тема 7. Гендерные и возрастные особенности личности лидера (2 часа)**

### **1 Лидерство и гендер**

Гендерный элемент социальных и политических отношений носит всеобщий характер. Невозможно получить представление о наиболее перспективных направлениях развития общества без знания гендерных подходов. Господствующая идеология проповедует равенство прав и возможностей женщин во всех сферах социальной жизнедеятельности. В реальности все по-другому. Для примера обратимся к известному факту - существенным различиям в оплате труда мужчин и женщин. На всем постсоветском пространстве эти различия носят двойственный характер. Во-первых, женский труд традиционно оценивается как более низкого качества, даже при равной квалификации и объеме работы. Мужчинам не только отдается, как правило, предпочтение при приеме на работу, но и оплата их труда стимулируется скрытой системой надбавок, премий, коэффициентов, разрядов. В итоге их заработная плата оказывается приблизительно на 1/3 выше средней зарплаты женщин. Во-вторых, женщины сосредоточены в так называемых феминизированных отраслях (текстильная, пищевая, образование, здравоохранение), труд в которых при прочих равных условиях оплачивается дешевле, что делает эти "второстепенные" отрасли непрестижными. Гендерная асимметрия лежит в основе экономического неравенства.

Такое положение сказывается на различии в реальных правах, которые в скрытых формах создают гораздо больше возможностей для самореализа-

ции представителям мужского пола. Это проявляется в том, что карьера подавляющего числа мужчин идет по восходящей, у женщин же преобладает "слабо растущая" и "нисходящая" карьера. А вместе с тем доля женщин с высшим и средним специальным образованием выше мужской. Женщины в силу сложившейся в обществе традиции ограничены в допуске к сфере принятия решений практически везде - в политической, хозяйственной, организационной и других видах деятельности государства.

Вместе с тем те женщины, которым удалось занять место в престижных управленческих, политических и прочих сферах, сталкиваются с трудностями, дискриминацией другого порядка. В советской парадигме социализации заложены неприятие "успешных" женщин и стремление обесценить их успех, а также подозрительность к тем, кто сумел подняться на верхние ступеньки лестницы социальных достижений.

В женской среде начинает утверждаться система ценностей, в центре которой находится идея личного успеха. Все большее количество женщин начинает осознавать, что утвердить свои права и достойно существовать можно только в демократическом обществе, заняв активную жизненную позицию. На этой основе, в условиях обновленной социальной реальности рождается новый опыт, новый образ самой женщины. Женщины стали активно включаться в сферу предпринимательской деятельности, смело вступать в жесткую борьбу за рынки сбыта, банки и т.п. Проигрывая пока, на данном этапе, женщины приобретают неоценимый опыт.

В последние годы заметно активизировалось женское движение, участие женщин в политических организациях. Тем не менее, в нашем обществе еще мало активных и самоотверженных лидеров, готовых отстаивать интересы женщин в политике, экономике, культуре, управлении и т.д.

Женщины-лидеры более других испытывают потребность в совершенствовании управленческих аспектов деятельности. Основными путями реализации их целей и задач являются образовательные программы, освоение коммуникационных технологий, опыт международного женского движения, открытый доступ к информации и др.

Для России сегодня характерно исключительно низкое представительство женщин на уровне принятия решений как в государственном, так и в негосударственном секторах занятости. Среди высших государственных служащих женщины составляют всего 5,7%, тогда как в категории старших служащих их насчитывается практически половина - 49,9%, а в категории младших - свыше 80%. Аналогичным образом выглядит гендерная "пирамида власти" и в негосударственном секторе: в 1995 г. среди владельцев и управляющих 125 крупных московских компаний было всего лишь две женщины, а среди 138 представителей бизнес-элиты - только 11 женщин (8%)<sup>6</sup>. В целом тенденции в сфере должностной структуры занятости женщин таковы: чем выше должностная ступень, тем ниже доля женщин в общем числе занятых на ней.

Для описания подобных явлений нередко используется термин "стеклянный потолок", введенный в начале 1980-х годов и отражающий тот факт,

что, несмотря на формально равные возможности для обоих полов, существует множество неформальных, «невидимых» барьеров, препятствующих продвижению женщин по ступеням должностной иерархии. Сегодня природа и характер “стеклянного потолка” изменились: в большинстве случаев современные женщины, хотя и не устраняются открыто от занятия руководящих должностей, получают в компаниях посты, имеющие лишь видимость власти и престижа. Так, американские исследователи используют указанный термин для описания ситуации, складывающейся в юридических фирмах, академической медицине, а также в крупных корпорациях, где продвижение женщин на высшие ступени управленческой структуры тормозится методами скрытой дискриминации.

Очевидно, что современные мужчины имеют гораздо больше возможностей формировать свою трудовую карьеру, чем женщины, у которых она (карьера) по-прежнему определяется вынужденными факторами, в том числе не связанными напрямую со структурой рынка труда. И, тем не менее, женщины продолжают наступать в сфере занятости, к тому же подчас в самых интеллектуальных и престижных ее секторах и, прежде всего, в управлении и предпринимательстве. По наблюдениям западных специалистов, особенно активным это наступление стало в последние 20 лет. В качестве доказательства они упоминают США, где численность работающих женщин составляла к 1990-м годам 51% занятых, в то время как в недалеком прошлом она не превышала 30-40%. Причем наиболее активно женщины вторгаются в юриспруденцию, медицину и инжиниринг. Рекордным явилось проникновение женщин в американский бизнес, где резко возросло число созданных ими предприятий: на рубеже 1990-х годов им принадлежало 4 млн. из 13 млн. мелких предприятий общей стоимостью 50 млн. долларов.

О. Здравомыслова отмечает следующий интересный момент. Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, подавляющая часть женщин не желает исполнять роль исключительно “профессиональной домохозяйки, воспитателя в семье” и нигде не работать. Особенно категорическую позицию занимают те, кто имеет высшее или среднее специальное образование. Они не только стремятся быть “на людях”, общаться с коллегами по работе, но также иметь собственные деньги, быть экономически независимыми от мужей. И это понятно: в случае развода больше всего страдает женщина, всю жизнь положившая на семью и не успевшая сделать приличной карьеры. К тому же дети, которые чаще всего остаются с матерью, постоянно нуждаются в материальной поддержке.

С другой стороны, карьера занимает у россиянок лишь пятую позицию на шкале представлений о счастье. Согласно данным опросов, проведенных О. Здравомысловой, лишь 11,9% хотели бы занимать руководящую должность, тогда как свыше 70% высказались категорически против. Сходная картина наблюдается и в западных странах. Получается интересная вещь: лидерство для большинства женщин является «вынужденным»: дело не в потребности лидировать, а в материальной заинтересованности. И связано с необходимостью обеспечивать семью в случае развода, которые в последнее вре-

мя резко увеличились в количестве... Получается, что на стремление к лидерству в большинстве случаев женщин подталкивают сами мужчины.

Традиционно при обсуждении потенциала и психологических задатков мужского и женского лидерства ученые сходятся во мнении, что представительницы женского пола имеют меньше шансов проявить себя в лидерской позиции по сравнению с мужчинами. В качестве примера приводятся результаты, полученные в ходе серьезных исследований в различных областях знаний: более низкий уровень притязаний женщин в их устремленности к успеху, их склонность приписывать удачное решение сложных задач воле случая или везению, выбирать более простые и легкодостижимые цели и проявлять меньшую настойчивость в их достижении. Безусловно признавая различия между мужчинами и женщинами в лидерских возможностях, стоит, на наш взгляд, подчеркнуть, что они никоим образом не являются фактором, полностью закрывающим для представительниц "слабого пола" возможность лидировать в бизнесе или политике. Наличие подобных различий лишь подтверждает необходимость поиска женщинами тех моделей лидерства, которые разрушают гендерные стереотипы и обеспечивают успех начатого дела.

Хотя отдельные единичные исследования в гендерной психологии лидерства были проведены еще Уайтом (1945), Харвелом (1953), Шерифом (1955), Стротдбеком (1957) и др., эта область активно формируется, начиная с середины 70-х гг., прежде всего, в американской, а также западноевропейской, австралийской и др. науках на стыке социальной психологии, психологии половых различий, психологии женщины, социальной психологии взаимоотношений между полами, психологии организаций. Появление большого числа женщин на менеджерских должностях в организациях, стремительное увеличение их доли за короткое время (с 16% в 70-х годах до 40% всего управленческого персонала США в 90-х гг.) привлекло внимание исследователей. Все больше стало распространяться мнение, что женщины тоже могут выполнять роль лидера. Однако они по-прежнему составляют меньшинство, особенно на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно, данные по США [10]), даже в странах Скандинавии - регионе с относительно большим гендерным равенством. Этот факт дает основание некоторым авторам сомневаться в том, что женщина способна также эффективно выполнять роль лидера, как и мужчина. Возникла необходимость сравнительного исследования лидеров обоего пола.

Большинство работ, посвященных гендерным проблемам лидерства, можно разделить на 2 категории - они проводятся:

- a. в группах с деловыми, и
- b. с интимными взаимоотношениями.

По способу получения данных исследования можно разделить на 3 группы. Первые проводятся в лабораторных условиях (в так называемых группах "без лидера" или со стихийным лидером). Вторые - в полевых условиях: либо в организациях (с назначенным лидером, или менеджером), либо в реальных семьях или парах влюбленных. Результаты, получаемые в обеих группах работ, часто противоречат друг другу. Поэтому особое место среди

этих исследований занимает третья группа, где применяется метаанализ, позволяющий обобщить противоречивые данные.

При этом наиболее часто изучаются следующие шесть проблем связи лидерства и пола:

1. частота появления мужчин и женщин в роли лидеров;
2. лидерский стиль поведения;
3. эффективность выполнения лидерской роли;
4. лидерство и половая структура группы;
5. стремление к лидерству;
6. гендерная идентичность лидеров.

Были получены 3 типа эмпирических данных:

1. лидеры-женщины не отличались от лидеров-мужчин - ни по лидерскому стилю ни по эффективности своей деятельности ни по вербальному поведению;

2. отличия лидеров разного пола были отражением общих гендерных различий, т.е. лидеры имели большее сходство с рядовыми участниками своего, чем с лидерами противоположного пола;

3. лидеры-женщины отличались от мужчин, но в сторону, противоположную ожидаемым гендерным различиям - так, по мотивации достижения и стремлению к лидерству женщины не только не уступали мужчинам, но даже превосходили их.

Поиск причин гендерной диспропорции лидерства, различий между лидерами - мужчинами и женщинами (или отсутствия таких различий) - ведется по пяти направлениям. К первому относятся традиционные теоретические подходы, сложившиеся в психологии: когнитивизм, бихевиоризм, фрейдизм. Второе направление связано с общими различиями между мужчинами и женщинами. Третье направление составляют классические лидерские концепции, включившие в свой арсенал фактор пола. К четвертому направлению можно отнести собственно гендерные теории лидерства. И, наконец, пятое направление составляют работы, не имеющие четкой теоретической основы и усматривающие причины гендерной диспропорции лидерства в половой дискриминации.

Все теории указанных направлений можно разделить на 3 вида. Первые считают главным гендерный фактор, вторые отдают предпочтение лидерской позиции, а третьи рассматривают оба фактора как равноценные.

Несмотря на препятствия, существующие, в частности, в американском обществе, женское лидерство все чаще становится реальностью, выполняя в том числе и социальный заказ. Многие компании озабочены царящими в них отчуждением и цинизмом, и ищут гуманистические подходы к управлению, возлагая надежды на женскую модель лидерства; они обучают женщин-менеджеров по специальным лидерским программам, и некоторые из них заслужили репутацию "лучших компаний для женщин".

В последнее время в изучении лидерства, как и в других областях социальной психологии, наблюдается повышенный интерес к кросс-культуральным аспектам. Социальные психологи с удивлением осознали тот

факт, что большинство их исследований (90 %) проведено в Европе и Северной Америке - регионах, где проживает всего 7 % человечества. И феномены, которые считались классическими, также необходимо пересматривать, ибо в других регионах (кроме Европы и Северной Америки) процессы лидерства, к примеру, могут отличаться от изученных ранее.

## 2 Возраст эффективного лидера

Не существует прямой однозначной зависимости между возрастом и опытом: зрелый специалист не обязательно будет опытным. Профессиональным опытом становится лишь то, что осмыслено и проработано; когда человек анализирует свою деятельность и делает правильные выводы.

Опыт как фактор успешности профессиональной или управленческой деятельности, безусловно, связан с возрастом специалиста и руководителя. Очевидно, что для набора профессионального и управленческого опыта необходимо время, и, следовательно, нельзя говорить о молодом специалисте 24-35 лет как об опытном профессионале и руководителе.

Существуют профессиональные области, в которых именно богатый, развернутый опыт является ведущей характеристикой, непосредственно влияющей на успешность работника. К таким сферам относятся производство, консалтинг, управление. Опытный юрист, бухгалтер, руководитель, психолог или производственник всегда востребованы на рынке культурного бизнеса.

Но при этом нельзя проводить прямую и однозначную зависимость между такими факторами, как возраст и опыт. Другими словами, можно ошибиться, если в условиях приема на работу зрелый специалист будет оцениваться обязательно как опытный. Для оценки опытности зрелого специалиста нужно провести экспертную оценку его знаний, навыков и опыта.

В одной российской компании, занимающейся издательским бизнесом, в конце испытательного срока собирают комиссию для оценки результатов работы кандидата. Не зная, результаты чьей работы они оценивают, эксперты выносят решение и определяют уровень выполнения тех или иных видов издательских работ кандидатом (например, компьютерный дизайн, сканирование рисунков, редактирование текстов и т. п.). Только после экспертной оценки руководство компании принимает решение о приеме кандидата на работу.

Следует учитывать, что профессиональным и управленческим опытом работник начинает обладать только тогда, когда он анализирует результаты своей деятельности и делает правильные выводы. Опытом становятся только те жизненные и профессиональные содержания, которые осмыслены, проработаны человеком и стали частью его внутреннего мира.

Чтобы сформулировать психологическую оценку опыта работника любого возраста, нужно обратить внимание на структуру его опыта, которая состоит из следующих компонентов.

1. Способы анализа собственных **достижений**, которые реализует работник.
2. Способы анализа собственных **ошибок и неудач**.
3. Знание своих «сильных» и «слабых» особенностей характера и интеллекта.

4. Наличие развитых способов **саморегуляции** (самоконтроля, сдерживания, активизации и т.п.).

5. Умение правильно **анализировать** свои достижения и ошибки, выделяя как объективные условия ситуации, так и действия других людей и собственные действия.

6. Умение позитивно **изменять самого себя**, развиваться и совершенствоваться.

Выделяются две **формы профессионального опыта** — конструктивная и деструктивная.

В настоящее время в рекламных объявлениях по поиску специалистов на те или иные вакансии и при перечислении необходимых требований к работнику обычно выделяется требование по количеству лет, которые он должен проработать в определенной профессиональной сфере. Обычно называется как минимум один год работы и три года — как среднее, стандартное требование.

Требование к опыту специалиста, сформулированное в количестве лет, может выступать обязательным требованием для всех работников. Но оценка опыта в числовом выражении количества лет, которые он проработал в той или иной сфере, — есть вероятностная оценка.

Условно можно говорить минимум о трех годах практического опыта в той или иной профессиональной деятельности. Этот критерий трехлетнего опыта — минимальное требование, потому что консалтинг (экономический, юридический или психологический) требует наличия опыта у специалиста не менее 5 лет, а во многих случаях и больше. Успех в управленческой работе по руководству командой численностью 5-12 и более человек, связан с накоплением организационного и политического опыта руководителя, начиная с семи лет его практической работы в качестве начальника.

Такие выводы совсем не свидетельствуют о том, что молодой руководитель — всегда неэффективный, а зрелый начальник — всегда эффективный. Молодой руководитель может компенсировать отсутствие у себя развернутого опыта, например, высокой креативностью, современными знаниями, интуицией и умением правильно рисковать. А зрелый руководитель становится эффективным при наличии конструктивного профессионального и управленческого опыта и способности к самоизменению и саморазвитию.

Наталья Самоукина, тренер, кандидат психологических наук:

К сожалению, проблема возраста работника остается в России довольно острой. Действительно, новое время потребовало и новых навыков работы — хорошего владения компьютером, знания иностранных языков, умений работать на пределе возможностей, рисковать, конкурировать, быстро усваивать новую информацию, позитивно относиться к изменениям.

Казалось бы, для того, чтобы удовлетворять рыночным требованиям, решение может быть простым: брать на работу преимущественно молодых работников. Однако это не так.

Сложность и неоднозначность возрастного фактора определяется тем, что у человека существуют разные возраста — биографический, физиологиче-

ский и психологический. Биографический возраст обозначается с момента рождения и указан в документах; физиологический возраст человека может быть оценен после разностороннего медицинского обследования; психологический возраст как возраст ощущения человеком самого себя в определенной возрастной группе.

При оценке конкретного работника данное обстоятельство следует иметь в виду и, в первую очередь, выявлять психологический возраст, который может не совпадать с биографическим.

Например, молодой человек, биографический возраст которого меньше 30 лет, может иметь сформированные в институте стереотипы в мышлении, низкую инициативу и невысокую работоспособность. И, напротив, зрелый сотрудник, фактический возраст которого больше 40 лет, может показать высокую креативность и завидную работоспособность.

Возраст работника в связи с профессиональной эффективностью, обсуждают уже давно. Например, в 1987 г. Т. Коно указывал, что средний возраст руководителей крупных японских компаний составляет более 60 лет, что является залогом успеха Японии на мировом рынке. Зрелые руководители принимают взвешенные решения, не идут на неоправданный риск, ценят человеческий фактор, готовы на разумную оплату своего труда без сверхвысоких амбиций, экономны в расходовании представительских расходов, что тоже немаловажно.

Известный американский предприниматель Ли Якокка писал, что даже 65 лет не является предельным возрастом для руководителя. Он недоумевал: «Если человек физически здоров и горит желанием делать свое дело, почему бы не использовать его опыт и знания?»

О потенциале зрелых людей писал декан факультета психологии Питерского университета, Б.Г. Ананьев: «Мы не можем считать все потенциалы личности «исчерпанными» в процессе старения; против этого говорят факты. Поэтому в ближайшем будущем человечество, надо полагать, найдет более рациональные способы использования этих потенциалов в такие моменты жизненного пути, которые характеризуются накоплением жизненного опыта».

Специалист со стажем обладает способностью рассматривать жизненные и профессиональные ситуации с разных сторон, поэтому он может принимать взвешенные решения.

Наконец, зрелый специалист часто – неплохой политик. А политические качества профессионала обеспечивают ему до 80% успеха!

Необходимо сказать еще об одном моменте. Если в молодые годы большое влияние на личную и профессиональную эффективность зрелого профессионала, его здоровье и выносливость, оказывали внешние факторы – биографические, социально-экономические и политические условия жизни, то во второй половине жизни ведущим фактором, определяющими его успешность, становится его способность «сделать самого себя». Другими словами, во второй половине жизни уже очень хорошо виден характер человека,

его воля и активность. Что называется, сломала его жизнь или нет, потому что, как известно, жизнь проверяет на прочность практически всех.

Как правило, зрелый специалист имеет высокую работоспособность и выносливость тогда, когда он ведет здоровый образ жизни и уделяет специальное внимание своему здоровью. Если по внешности молодого человека часто трудно определить состояние его здоровья и выносливости, то внешность зрелого человека показывает, способен он работать эффективно или нет. Подтянутость, энергичность, открытость и живость «украшают» зрелого профи. И, напротив, «мешки под глазами», дряблость, излишняя полнота, нездоровый цвет лица от курения будут демонстрацией того, что ждать высоких результатов от этого работника не следует.

Важно также избегать «возрастных» вещей в одежде и внешнем виде. Оправа очков и прическа должны быть современными, цвет костюма – не слишком темным, галстук подобранным в цвет костюма и рубашки. Для деловых женщин зрелого возраста актуальна рекомендация исключить вычурность в одежде, но в то же время, учитывать модные тенденции. Подчеркнуто короткая юбка, слишком высокие каблуки, излишне яркая помада для молодой женщины еще будут нормальными, а для зрелой – странными.

#### **Сделаем выводы**

- Возраст не выступает ведущим фактором, определяющим успешность работника. С увеличением возраста и переходом его во вторую половину жизни, влияние возрастного фактора существенно уменьшается при условии наличия эффективной саморегуляции человека, его умения «строить» самого себя.

- При оценке кандидата, принимаемого на работу в компанию, имея информацию о его возрасте, можно предполагать наличие в его мыслительной деятельности, общении и поведении определенных особенностей, как позитивных, способствующих его эффективной профессиональной деятельности, так и негативных, которые могут снижать его успешность.

- Производя психологическую оценку кандидата, нельзя ориентироваться только на такой биографический фактор, каким выступает возраст, а следует рассматривать его в системе других характеристик работника – пола, образования, способностей, опыта, а также таких личных качеств, как обаяние и харизма.

- В некоторых наукоемких профессиональных сферах, в которых успешность работника определяется его опытом, а также в производстве, зрелый работник может быть более востребован, нежели молодой. Это могут быть управление, политика, консалтинг, производство и т.п.

- В других профессиональных сферах наиболее эффективными могут быть команды, в которых представлены квалифицированные работники всех возрастных групп.

## **Тема 8. Потребности и мотивы лидеров, влияющие на их поведение (2 часа)**

### **1. Потребность во власти.**

Поведение лидера является целенаправленным и мотивированным. Существует множество различных личностных потребностей, которые так или иначе связаны с его деятельностью. Главными потребностями, мотивирующими по ведение лидеров, являются: потребность во власти; тесно связанная с потребностью во власти потребность в контроле над событиями и людьми; потребность в достижении; потребность в принадлежности к какой-то группе и получении одобрения. Условно можно выделить три типа причин, по которым власть для лидера желанна: чтобы доминировать над другими и/или ограничивать действия других; чтобы другие люди над ним не доминировали и/или не вмешивались в его дела; чтобы осуществлять разного рода достижения. Власть может быть желанна по многим причинам. При достижении власти и пользовании ею, лидер уменьшает напряжение. В ряде случаев он испытывает чувство эйфории, которое служит для компенсации некоторых компонентов низкой самооценки, от которых он страдает. В порядке компенсации лидер старается найти себе сферу деятельности, в которой он может продемонстрировать свою компетенцию и достоинство.

Показателем потребности во власти в поведении лидера является занятие позиции, дающей формальную социальную власть. Он проявляет беспокойство о престиже и престижных вещах, нередко потребляет алкогольные напитки, проявляет склонность к относительно высокому риску в азартных ситуациях и враждебность к другим лицам, имеющим высокий статус. Он окружает себя мало престижными друзьями, активен и влиятелен в малых группах. У многих лидеров потребность во власти является хорошо развитой. Однако она может иметь умеренный или гипертрофированный характер.

## 2. Потребность в контроле над событиями и людьми.

Потребность лидера в личном контроле над событиями и людьми является проявлением в лидерской деятельности базовой человеческой потребности в контроле внешних сил и событий, влияющих на нашу жизнь. Потребность в контроле над другими лидерами будет зависеть от образа того лидера, в отношении которого предполагается осуществить контроль. Осуществление контроля над конкретным лидером зачастую становится невозможным как в силу самой ситуации, так и в силу личностных качеств этого лидера.

## 3. Потребность в достижении

Потребность в достижении проявляется в заботе о совершенстве, мастерстве, поведении, направленном на достижение. Обычно потребность в достижении хорошо видна в предпринимательском поведении, когда бизнесмен склонен к умеренному риску, модифицирует свое поведение в зависимости от обстоятельств, использует советы экспертов. Это поведение предпринимателей является инструментальным для достижения успеха в мире бизнеса. Перед психологами уже довольно давно встал вопрос о том, будет ли такое поведение у лидеров столь же успешным. Так, президент может положиться на совет высших экспертов, но в нём могут быть свои изъяны, ведущие к серьезным политическим последствиям. Поведение лидера, в котором проявляется потребность в достижении, может не быть очень успешным, а

его карьера счастливой. По мнению Д Винтера и А. Стюарта, президент с потребностью в достижении будет активным, хотя и не обязательно любящим свою работу, он будет выбирать себе советников на основе их экспертных знаний скорее, чем из личных или политических соображений, он не обязательно достигнет слишком многого или будет оценен как "прекрасный" президент. Потребность в достижении имеет отношение к мастерству, манипулированию, организации физического и социального окружения, преодолению препятствий, установлению высоких стандартов работы, соревнованию, победе над кем-либо. Поведение человека направлено на избежание провала столь же, сколь и на достижение цели. Существуют два мотива, связанных с потребностью в достижении: мотив достижения успеха и мотив избежания провала. Д. Винтер и А. Стюарт выделили индикаторы: потребности в достижении в речах и документах лидеров, в поведении, в межличностных отношениях.

В текстах лидеров потребность в достижении проявляется в высказывании заботы о соответствии стандартам совершенства и превосходства, уникальных достижениях, долговременном вовлечении во что-либо, успехе в соревнованиях. В поведении лидера эта потребность проявляется в успешной предпринимательской деятельности, нынешней или имевшей место в его карьере, склонности к умеренному риску и модификации поведения на основе полученных ранее результатов. Такой лидер выбирает для себя хороших экспертов, а не друзей, чтобы они ему помогали в решении задач. Для лидеров с высокой потребностью в достижении не редка нечестность, когда это необходимо для достижения цели.

#### 4. Потребность в принадлежности и получении одобрения

Потребность лидера в *аффилиации*, то есть в принадлежности к группе и получении одобрения проявляется в заботе лидера о близких отношениях с другими. Потребность в аффилиации подразумевает дружественные отношения с другими людьми. Их взаимодействие, привязанность, сходство или соглашение с другими людьми являются взаимными и подкреплёнными, также как их избегание, нелюбовь и разногласия. Они в результате таких свойств более вероятно изберут своими советниками лояльных друзей, а не экспертов.

Для лидеров с высокой потребностью в аффилиации будет характерно предпочтение диадических отношений групповым. Они ищут безопасную дружбу, хотя и не обязательно её находят, поскольку люди с высокой потребностью в аффилиации бывают оборонительны и сверхчувствительны в условиях риска или конкуренции, то президенты с такой личностной чертой часто оцениваются обществом как менее популярные, чем те, у кого эта потребность развита менее.

Таким образом, стать лидером человека побуждает один или несколько из четырех мотивов - власти, контроля над событиями и людьми, достижения, аффилиации. Лидер должен проанализировать, какие из них и в какой степени "ответственны" за его поведение. Потребность во власти является нормальной, естественной для лидера. Нужно постараться понять, для чего и

почему нужна власть. Если потребность во власти хорошо развита, то очень вероятно, что потребность в контроле над событиями и людьми также сильна. Однако даже если это очень талантливый лидер, всё равно практически невозможно проконтролировать всё происходящее вокруг, а чрезмерный контроль раздражает окружение лидера и формирует негативный имидж. Высокая потребность в достижении - также нормальное явление для лидеров. Нужно постараться определить сферы деятельности, в которых лидер наименее компетентен и наименее комфортно себя чувствует.

### **Тема 9. Имидж лидера (2 часа)**

Что лежит в основе лидера? С одной стороны лидер стремиться предстать перед нами таким, как и мы, все, то есть лидер – это один из нас. Например, Билл Клинтон свою биографию, подготовленную к выборам начал словами – «Я родился в небольшом городке Надежда, через три месяца после смерти моего отца». Такое начало было удачным и Билл Клинтон своей бедой сближался со своими избирателями. И сразу же им вводилось понятие – надежда на изменения. Успех речей Рональда Рейгана основывался на опыте, в то время когда работал спортивным комментатором. Он использовал язык, выражения и сленг, которыми пользовался когда выступал перед друзьями. Следовательно, его стремление использовать в речи шутки, анекдоты для поддержания интереса слушателей, то есть, чем ближе ты к своим слушателям, тем больше шансов на успех. Это принцип сближения.

Лидер – это другой. Мы отдаем ему свои голоса, так как он отличен от нас, он должен активно демонстрировать нам свои чувства, агрессивность, соперничество. Лидер не может извиняться за свои действия. В вину ему может быть поставлено то, что он сам признает. Он скорее действует, чем говорит. Например, Б.Н.Ельцин, воспринимается массовым сознанием в поведении какого есть только действие и нет место мыслям. А Леонид Кравчук был зафиксирован массовым сознанием на другом полюсе, в постоянных сомнениях, мыслях, но не действий. Такое сравнение говорило о том, что победа за Б.Н.Ельциным.

Внешность лидера, его речь, манеры – все должно подчеркивать его авторитетность для окружающих. Лидер говорит больше других, которым в его присутствии дозволено только слушать. Лидер всегда располагается отдельно от окружающих: он либо в стороне, либо на возвышении. Лидер большое внимание уделяет своему внешнему виду. Лидеры пытаются создать ощущения своей значительности внушительным числом секретарей, помощников, охранников. К ним трудно попасть на прием. Лидеров учат выглядеть искренними, при интервью смотреть прямо в глаза собеседнику. На самом же деле они глядят на переносицу интервьюера. Следовательно, создавая иллюзию прямого и открытого взгляда. Лидер вынужден скрыть свои болезни, он должен выглядеть всегда молодым, в меру упитанным мужчиной в самом расцвете сил. Появившись на людях, лидер не должен проявить замешательство, волнение – все это нарушает его имидж всезнающего, всемогущего, прекрасно владеющего собой. Особое внимание уделяется тону голоса, жес-

там, движениям ног. Поэтому лидеры чувствуют себя спокойнее, когда стол закрывает его ноги от зала.

Политический имидж — понятие, сложившееся в массовом сознании и имеющее характер стереотипа. А это значит: сложился, и может уже не меняться. **Имидж есть эмоционально окрашенный образ политика.** Задача предвыборной кампании состоит в том, чтобы имидж политика вызывал положительное эмоциональное отношение. Формирование имиджа происходит как стихийно, т.е. неосознанно, так и сознательно, т.е. тщательно отслеживаются особенности восприятия политика его избирателями, и каждый раз продумывается новая стратегия и тактика формирования благоприятного образа.

Создание имиджа невозможно без средств массовой информации, которые представляют собой фокус общественного сознания. Есть такой тип политиков, которых "не показывают", "не печатают" и они нигде не выступают. Могут ли они долго жить в политике? Политика не может существовать без тех лиц, которые открыто заявляют о своих целях и задачах на политической сцене и стремятся усилить свое влияние. Знания об имидже нужны всем, поскольку имидж как понятие предполагает системное знание о том, как жить среди людей, как добиваться своих целей, как стать лидером. Массовое сознание не всегда адекватно воспринимает личность политического лидера. Если за время избирательной кампании лидер и его команда не успеют достойно позиционироваться, выборы могут быть проиграны.

Для эффективной работы над имиджем необходимы специальные методики диагностики имиджа кандидата и экспертные оценки имиджа известных политиков. Данные, приведенные в книге, опираются на разработки психологов, социологов, имиджмейкеров. Игнорирующие науку, скорее, опоздают, уступая место более ярким лидерам.

Каждая эпоха привносит в жизнь свои лозунги, свои понятия, которые повторяют тысячи людей. Слово "ИМИДЖ" стало таким понятием, о котором говорят и спорят.

Что такое имидж? В.М.Шепель, автор одной из первых книг об имидже "Имиджелогия: секреты личного обаяния" относит имидж к визуальной привлекательности личности и пишет, что "счастлив тот, кто обладает от Бога привлекательным имиджем. Но, как правило, многие обретают симпатии людей благодаря искусству самопрезентации. Без него не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания".

Мы будем исходить именно из этого определения имиджа, т.е. имиджа как образа, живущего в представлениях людей. Этот образ может меняться, корректироваться, чтобы "отвечать запросам общества".

П.С. Гуревич, долгое время пристально наблюдавший за телеведущими, актерами, известными личностями, считает, что понятие "имидж" (синонимичное "персонификации"), включает в себя не только естественные свойства личности, но и специально выработанные. Имидж связан как с внешним обликом, так и с внутренним содержанием человека, его психологическим типом, черты которого отвечают запросам времени и общества.

Имидж — это образ. В переводе на русский язык "образ" есть "присутствие отсутствующего". Это представление о человеке, которое остается в сознании людей, когда самого человека уже нет поблизости. Этот образ может быть феноменальным, потрясающим, а может быть и отрицательным или даже отвратительным. Вспоминая о человеке, люди испытывают приятные или неприятные эмоции. Хотя случается, что человек присутствовал, даже что-то говорил, но не оставил следа в памяти людей. Все его усилия были напрасными. Его нет.

В политике имидж определяет победу на выборах. В последнее время политические лидеры стали обращать внимание на формирование своего имиджа, но немногим удается сотворить его таким, чтобы он завоевал симпатии избирателей. Пока это еще стихийный процесс.

**Раскрытие имиджа** — процесс динамичный. Имидж формируется, меняется, совершенствуется, корректируется, чтобы "отвечать запросам общества". Имидж флуктуирует, имеет свою кульминацию.

**Избирательная кампания** — это период, при котором политик, наиболее тесно взаимодействующий с избирателями и своей командой, достигает наилучшей своей формы, обострения интуиции и побеждает. Из чего складывается имидж победителя и почему проигрывает другой?

#### **СТРУКТУРА ИМИДЖА**

**Внешняя составляющая** имеет множество качеств, как говорят, "от носков до самой головы", т.е. от обуви до прически, включая мимику, манеры, костюм, прическу, походку, тембр голоса, его силу, интонацию, жесты. О каждой из этих составляющих можно много говорить, да и сказано уже много.

**Внутренняя составляющая** — это менталитет, т.е. образ мыслей, интеллект, профессионализм, интересы, ценности, хобби, тезаурус понятий и многое из того, что относится к душе и разуму. Но для политика, прежде всего — это политические идеи. Политик без политических идей является как бы бесцветным. Он ничего не отстаивает, никуда не зовет, ни за что не борется. Выработка политических идей — это то, что делает политика. А то, как он отстаивает свои идеи — это процессуальная составляющая имиджа.

**Процессуальная сторона** имиджа включает эмоциональную выразительность, страстность, энергию, скорость реакций — все то, что относят к темпераменту. А также: чувство юмора, артистичность, лицедейство.

Все эти составляющие помогают оставить след в памяти и сердцах людей, помогая им сделать свой выбор.

Феномены имиджа окружают человека с детства. Уже "Красная Шапочка" закладывает, в ходе своей истории, в нас понятие имиджей, своего и чужого. Волк плох тем, что он чужой, а раз так, то от него следует ждать всего самого нехорошего. Следующий, такой же базовый пласт — сказочный — Колобка хотят съесть и съедают, не давая права на реализацию его индивидуалистической психологии. Баба-яга и вовсе соткана только из негативных характеристик. Этот имидж пытаются размыть современные сказочники, вплетая в "светлый образ" Бабы-яги явно не те характеристики. Иванушке-

дурачку так или иначе предстоит реабилитироваться, но после определенных усилий.

Сколько уважения и уверенности вселил в нас Ролан Быков, когда, широко улыбаясь соотечественникам, с уверенностью выразил свое видение современности, сказав о том, что мы — великая нация, победившая не только внешний тоталитаризм, но и внутренний, а это значительно сложнее. А если нам удалось это сделать, то мы смеем надеяться на счастье не только в "светлом будущем всего человечества", но и несколько раньше, потому что счастье — это состояние души, живущей в каждом из нас.

**Владение искусством политической речи.** То, что мы говорим и пишем и как это делаем, во многом определяет успех в достижении поставленной цели, ибо конкретность, логичность, образность и убедительность речи являются обязательными условиями общения с избирателями. **Речь** — центральный элемент личного имиджа, поскольку воспринимается в совокупности с манерой одеваться, а в телефонном разговоре и вовсе является тем единственным каналом, через который вы можете внушить другому представление о себе. Это дает основание заключить, что речь является одним из основных составляющих делового имиджа современного политика.

Важнейшим фактором воздействия на окружающих является ораторское искусство. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта, как на индивидуальном, так и на массовом уровне. Практически это достижимо только при хотя бы приблизительном знакомстве с риторикой. **Риторика** — не просто ораторское искусство, голосовые данные и правильный литературный язык, но и логика суждений, умение творить в речи, а также телесные характеристики — фигура, осанка, дыхание.

Чтобы речь была яркой, впечатляющей, можно использовать следующие рекомендации:

- акцентируйте важные слова и подчеркивайте их интонацией;
- меняйте тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться;
- меняйте темп речи — это придает ей выразительность;
- делайте паузу до и после важных мыслей.

**Манеры** могут быть плохими или хорошими, в зависимости от того, как в них проявляется человек, хорошие или дурные привычки определяют общий облик его поведения. Все ненужное, лишнее в поведении, лишнее смысла и лишь затрудняющее общение с человеком, принято считать дурным тоном. Хорошие манеры — это мерило того общественного круга, в котором данный человек живет. Они сообщают изящество и простоту, в них проступает сдержанность, скромность и выразительная ясность, свидетельствующие о том, что судить о себе такой человек предоставляет другим, не навязывая им своей самооценки.

**Жесты.** В практике общения выделяют несколько основных жестов и поз, отражающих различные внутренние состояния оратора. Вот самые распространенные из них:

**Жесты открытости:**

- жест "раскрытые руки";

— жест "расстегивание пиджака".

**Жесты закрытости:**

— собеседник машинально потирает лоб, виски, стремится прикрыть лицо руками;

— несогласованность жестов.

**Жесты и позы защиты:**

— скрещивание рук;

— сжимание пальцев в кулак;

— жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи;

— скрещенные на груди руки.

**Жесты размышления и оценки:**

— жест "руки у щеки" или поза "мыслителя";

— жест "пощипывание переносицы";

— жест "почесывание подбородка".

**Жесты сомнения и неуверенности:**

— почесывание под мочкой уха или же боковой части шеи;

— легкое потирание носа.

**Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать, о стремлении заканчивать беседу:**

— опускание век;

— почесывание уха;

— собеседник передвигается и разворачивается в сторону выхода;

— снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

**Жесты уверенного в себе человека и чувства превосходства:**

— закладывание рук за спину с захватом запястья;

— шпалеобразное положение рук;

— закладывание рук за голову.

**Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения:**

— собирание, общипывание несуществующих ворсинок с костюма.

**Жесты готовности:**

— подача корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях, или обе руки держатся за боковые края стула.

**Мимика.** Наблюдения за мимикой собеседника позволяют более точно видеть его позицию. Читая его лицо, мы осуществляем связь, которая играет главную роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность мимических движений — важная часть такой связи. Мы можем понять, как встречено то, что мы говорим — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят обсуждаемой проблемой или скучает.

В мимике первостепенное значение отводится глазам. С их помощью передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации. Мало кто способен контролировать состояние своих зрачков, они произвольно расширяются или сужаются, тем самым честнейшим образом передают информацию о реакции на услышанное.

В мимике очень важно положение губ, поскольку они молчаливые источники эмоциональной информации. Улыбка в создании привлекательности

личного имиджа просто незаменима, так как она дает предпочтительные шансы на доверительные и дружелюбные отношения в общении у тех, кто ее использует.

Помимо глаз и губ в строительстве лица немаловажную роль играют и другие визуальные индикаторы, такие, как лоб, нос, подбородок, а также форма самого лица. Сведения о них можно получить из физиогномики — науке о типах лица, об умении читать лица, выявляя по их чертам скрытые характеристики личности. Умелое снятие информации о своем партнере по общению позволяет на уровне визуального контакта быстро сориентироваться во внутренних качествах партнера. В конечном итоге, это может помочь избрать оптимальную модель поведения, что так важно для создания положительного делового имиджа.

**Соблюдение правил делового этикета.** Имидж политика, как его положительный образ в глазах окружающих людей, во многом зависит от соблюдения правил и условностей этикета. Благодаря соблюдению этикета любой имидж обретает оттенок личного обаяния.

Этикет — это установленный порядок, исходящий из принципов и норм отношения к людям. Его знание облегчает ориентировку в повторяющихся ситуациях, помогая избежать промахов или сгладить их общепринятыми способами. Такой этикет — это своеобразное продолжение вежливости и целесообразности, которые способствуют установлению деловых контактов, а само деловое общение делают гораздо проще и комфортней, чем привычный образ действий.

**Само слово "политика" — однокоренное со словом "ПОЛИТЕС", что означает "ВЕЖЛИВОСТЬ".** В нашей стране политиков становится все больше и больше. Они разные: темпераментные, экстравагантные, яркие, но многие хотят стать еще ярче, применяя для этого самые различные средства, даже эпатаж. В вежливости, этикете, изысканности речи политики пока не соревнуются.

Этикет — это множество правил. Их можно и нужно изучать всю жизнь. К тому же этикет динамичен и изменяется ежегодно. По его особенностям мы узнаем тот или иной пласт общества. Мы всегда отличим мистера Хиггинса от мистера Пиккиринга. Их отличают правила приветствия, правила представления и знакомства, правила общения, этикетные обязанности у мужчин, правила составления визитных карточек, правила вручения подарков и сувениров, правила убранства стола и пользование столовыми приборами, правила за столом и т.д. Вся наша жизнь состоит из множества условностей, которые мы стремимся выполнять самым лучшим образом. И это оправданно, потому что красиво кушать, не зевать перед собеседником, иметь чистый носовой платок и многое другое выгодно отличает нас от всего остального мира.

Быть на высоте этикета значит следовать конструктивной поведенческой стратегии. Только она позволит заслужить высокий политический авторитет и обеспечить расположение к себе общественности, а заодно и избирателей. Будущие политики будут иметь привлекательный внешний облик, пользо-

ваться правильной речью и соблюдать правила этикета, обладать коммуникативной привлекательностью.

**Политик должен следить за временем.** Будут ли выбирать такого политика, который всегда занят? Любимое слово таких политиков "НЕТ". Они не отзывчивы и отчуждены от окружающих. Если политик замечает в себе эти негативные черты, их нужно немедленно исправлять, если есть желание остаться в политике.

Политик — личность, которая привлекает избирателей. Многие считают, что самое главное — это первое впечатление о человеке, и его изменить очень трудно. Но каждый день политики только и занимаются тем, что меняют мнение избирателей о себе, и если впечатление о них меняется к лучшему, то это именно то, что нужно.

Нельзя забывать также, что и внешняя привлекательность имеет значение для обретения положительного политического имиджа.

**Одежда.** Политическая деятельность предъявляет особые требования к одежде. Внешний облик — это первый шаг к успеху. Для избирателей важно, кто представляет их интересы. Они не наивные люди и понимают, как должен выглядеть политик. Некоторые имиджмейкеры советуют для встречи с избирателями одеться как можно скромнее, демократичнее. Это, например, свитер или старомодный костюм. На наш взгляд, это совершенно излишне. Одежда должна доставлять удовольствие и тому, кто ее носит, и тем, кто на нее смотрит.

Приметой является и классический костюм, о котором модельер Вячеслав Зайцев говорит следующее: "Никогда один человек не подумает о другом плохо, если он одет элегантно. Потому что это уже позиция, социальный статус" ("Труд", 1995, 17 ноября).

Одежда служит своеобразным кодом, свидетельствующим о вкусе политика и его надежности. Как и у всякой профессиональной группы, у политиков сложился определенный стереотип в отношении одежды. Посещая любое мероприятие, выставку, презентацию, конференцию и т.п., политик — это тот, кого узнают, к кому подходят, кем интересуются. И его костюм, внешний вид, манеры всегда будут предметом обсуждения.

Вряд ли будут серьезно относиться к политику, который "для демократичности" наденет стоптанные ботинки, несвежую рубашку, плохо пошитый костюм.

Наблюдение за миром политиков показывает, что в этот мир мода и утонченный вкус входят очень активно и быстро. В настоящее время многие политики считаются с советами модельеров. основополагающим принципом при составлении гардероба должна стать универсальность одежды. Определяя характер костюма, следует постоянно помнить о тех людях, на восприятие которых мы рассчитываем. Излишняя яркость и пестрота, подчеркнутая необычность в одежде создают впе-

чатление нескромности, свидетельствуют о недостаточно развитом чувстве меры.

Политики есть лицо избирателей, и можно отметить, что избиратели не ошибаются в своем выборе, а наши политики, при всех претензиях к ним, яркие, интересные люди, не только владеющие словом, но и обладающие определенным шармом. Им удается достойно представлять наши интересы как в нашей стране, так и за рубежом.

В умении носить одежду проявляется не только хороший вкус, но также взыскательность и требовательность к себе. Вряд ли неопрятный и старомодный политик может отстаивать интересы избирателей. Практика современной политики каждодневно доказывает, что со вкусом одетый политик имеет гораздо больше шансов привлечь к себе людей, чем тот, кто безразличен к своему внешнему виду. Развитое чувство вкуса предполагает умение реагировать на значительное количество деталей, различать даже еле заметные глазу оттенки цвета, изгиба линий, очертания форм, способность соотносить их друг с другом, улавливать их выразительность и соединять в яркое впечатление.

Несмотря на то, что прерогатива политика — это идеи, поиски решения тех проблем, с которыми связано благосостояние миллионов людей в общем, и состояние каждого из нас в отдельности, мода все более будет влиять на суждение о политиках. С улучшением благосостояния мы больше обращаем внимания на внешний вид.

К тому же, в обществе складывается интеллектуальная элита, которая формирует общественное мнение. Элита особенно придирчива к манерам, одежде, к имиджу в целом. Элита умеет представить личность согласно ее достоинствам.

## **Тема 10. Психология власти. Политическое лидерство (2 часа)**

В психологии нет замкнутых проблем. Каждая из них связана с центральным вопросом психологической науки - мотивацией поведения. Главный вопрос жизни - зачем? Для других или для себя? В применении к ведущему (люди делятся на ведущих и ведомых) это означает: на что направлены его усилия (свои и группы) - на общие интересы или на укрепление и продолжение самого себя. События последних лет все чаще и чаще заставляют нас задуматься о проблеме власти, властолюбия, стремления к власти. Начнем с вопроса, в чем причина, заставляющая индивидов подниматься на вершину власти и вершить оттуда суд человеческий.

В психологическом плане проблема власти не нова. Изучение причин власти над себе подобными проводилось с древнейших времен. Так, Аристотель полагал, что причина власти кроется в некоем выступающем начале, присущем психике отдельных людей: "Уже непосредственно с момента рождения некоторые существа предназначены к подчинению, а другие к властвованию".

Ницше считал "волю к власти" качеством превыше всех других личностных показателей. Ее по-разному понимают на Востоке и на Западе, но отли-

чия лишь в особенностях. Сегодняшние исследования ученых подтверждают эту мысль, и количество носителей "гена власти" среди всего населения, по их мнению, составляет около пяти процентов. Некоторые исследователи полагают, что предрасположенность индивида к власти вообще не поддается ни объяснениям, ни анализу. Английский исследователь Л. Броал проследил пути, которые привели к власти 16 английских премьер-министров. Разбирая их биографии, высказывания, письма, он попытался выявить какую-то черту, какой-то фактор, общий для всех людей. Несмотря на все старания, ему это не удалось. "Я не мог выявить общего фактора, - писал он в итоге, - кроме властолюбия, двигавшего ими".

С античных времен принято считать, что личности, предрасположенные властвовать, обладают неким неуловимым качеством, ставящим их над остальными людьми. Одни называют это качество "харизмой", другие - "фактором икс". Из числа таких людей выходят предводители: деспоты или демократические лидеры.

Противоположный первому типу - индивид, призванный подчиняться, повиноваться. Это потребность его внутренней сущности. "Бегство от свободы" - так обозначил этот стереотип поведения известный психолог и социолог Э. Фромм.

Существует мнение, что на роль харизматических лидеров обычно претендуют люди с существенными отклонениями в психике (Калигула, Иван Грозный, Сталин, Гитлер и др.). Когда подобный лидер приходит к власти, происходит якобы массовое усвоение психопатологического материала клинически здоровыми людьми - его подданными, последователями; психопатологическое явление обладает некоей притягательной силой для здорового человека. Причем этот индивид может не обладать, и даже лучше, чтобы не обладал, высшими моральными качествами.

Для толпы важно знать, что "он" такой же, как и они. Со своими пороками и недостатками. Вот поэтому в той же Америке президент, сенаторы и т. п. так часто любят выступать по телевидению в неформальной обстановке: за игрой в теннис, за едой или играя на саксофоне. Среднему человеку очень важно знать, каков его лидер как семьянин, как отец, как мужчина и пр. Поэтому так популярны на Западе телевизионные передачи о свободном времени руководящих лидеров. Отголоски этого явления сегодня можно обнаружить и у нас. Например, показ лидера за игрой в теннис, купающимся в ледяной воде. Спрос на эту информацию особенно обостряется в период предвыборных кампаний.

Необязательность для лидера высоких моральных качеств, храбрости и даже интеллекта приводит многих исследователей к мысли о том, что, быть может, вовсе не превосходство, а, наоборот, ущербность предрасполагает человека к властвованию. Болезненно переживая какую-то свою "ущербность", человек может пойти по линии наименьшего духовного сопротивления - компенсации этого чувства "хужести" - к возвышению над всем и вся. Причем страсть эта может быть и разрушительной. Мысль об "ущербности" так-

же не нова, и ее можно найти еще в Библии. Истоки "ущербности" следует искать в генной наследственности и соответствующем воспитании в детстве.

Но современные исследования проблем лидерства говорят и о том, что чем выше оценивает себя индивид, тем выше представления о нем окружающих и тем больше у него возможностей на лидерство. И еще: чем сильнее индивид физически, тем больше у него шансов на успех, тем больше у него единомышленников.

Возможно, эти точки зрения при всей их "полярности" не исключают одна другую. Лидеры могут быть разных типов и разных уровней. И собственно различными могут быть и первоначальные импульсы, давшие им движение на пути к власти.

Воля к власти отдельных лидеров не имела бы решающего значения, если бы не было другого условия, ей соответствующего: желания многих людей подчиняться некоей стоящей над ними личности. Это стремление не сводится к чисто практическим задачам - к тому, чтобы кто-то в чем-то руководил и командовал. Потребность эта во многом чисто психологическая. У примитивных племен культ вождя имеет защитные психологические функции. Наличие вождя избавляет его подчиненных от чувства страха и неуверенности. Интересно, что современный цивилизованный человек в каких-то отношениях не так далеко ушел от своих предков. Потребность в "харизматической личности" проявляется порой вне зависимости от существующих демократических традиций в стране.

Исследования в области психологии управления представляют нам тот факт, что отношения "начальник-подчиненный" на Востоке и Западе отличны друг от друга. На Западе начальник представляется как "брат", то есть такой же, как и ты. А на Востоке - как "отец", то есть некто выше тебя. У каждой из этих ипостасей есть свои ритуалы, законы или принципы, но и демократический стиль ("брат"), и авторитарный ("отец") имеют общие корни власти. Россия лежит между Востоком и Западом, и в разные исторические периоды ее захлестывают то ветры Востока, то ветры Запада. Сегодня мы имеем переходный период. Время смены авторитарного восточного стиля управления на более свободный демократический - западный. Момент перехода всегда переживается болезненно. Сказать однозначно, какой из видов власти - деспотия или демократия - лучше, сложно. Да и, наверное, невозможно. Китайская пословица гласит: "Великий человек - всегда народное бедствие".

"Подвластным мне людям я стараюсь не причинять горя; всякая неприятность, которую я случайно причинил другому, вызывала у меня душевное страдание, поэтому я всеми силами остерегался доставлять кому-либо горе," - эти слова принадлежат Тимуру, человеку, который хотел устроить всеобщий мир, процветание и справедливость. В то же время Тимур (Тамерлан) - один из самых жестоких деспотов истории.

История показывает, что самые искренние попытки, самые благие намерения установить царство справедливости волею одного человека, волею сверху оказывались тщетны.

В 20 в., когда ответственность власти и требования общества к ней резко возросли, появилась специальная теория политической элиты - лучшей, избранной группы профессионалов, верхушки правящих сил, занимающихся политикой и потому занимающих руководящие посты на разных уровнях управления страной.

Политику трудно проводить, если общество не доверяет власти, а последняя не уверена в своем окружении и во всех тех людях - классах, группах, обществе, которыми она должна руководить. Между обществом и государством, народом и властью, руководителями и подчиненными отнюдь не всегда царит гармония. Политические отношения зыбки и непостоянны. Взаимное или одностороннее влечение сменяется разочарованием, а нередко и конфликтами. Когда народ оглядывается в прошлое, то обнаруживает там весьма немного действительно одаренных политиков, еще меньше выдающихся руководителей, к каждому из которых могут быть предъявлены те или другие претензии. Зато в истории великое множество неудачливых государей и министров, ничем не примечательных руководителей, правление которых отмечено всевозможными просчетами, ошибками, проигранными войнами, упущенными возможностями. Конечно, политика мало отличается от других видов деятельности, но ее просчеты более всего сказываются на судьбах людей и народов. К тому же история богата и именами выдающихся в своем роде политических злодеев, и злодеяниями неординарных лиц.

В России подобных явлений было не больше, чем в других странах, но в целом государственное правление нередко оказывалось весьма слабым местом отечественной политики, а ее достижения доставались обществу дорогой ценой, будь то расширение пределов государства, развитие страны, установление в ней порядка. Общество медленно и не до конца изживало самые болезненные и архаичные способы управления страной и движениями народа. Не случайно такими заметными в истории Отечества фигурами были самозванцы, временщики, атаманы, батьки, лихоимцы, столичные и провинциальные всевластные повелители. Стойкими оказались феодальные формы власти.

На каждом новом этапе политическая жизнь общества нуждалась в руководстве нового типа. Иной тип политических отношений требовал другой формы власти, нового руководителя.

Вопрос о лидерстве не случайно возник только в наше время.

Лидерство - это не новый стиль руководства, а способ организации власти в гражданском обществе с развитым политическим сознанием всех или большинства его социальных слоев. Такое общество возникло сравнительно недавно либо еще только складывается, и то пока не везде. Но это перспектива и необходимость истории и политики. Члены гражданского общества - мыслящие участники политической жизни, поэтому они имеют возможность сознательно выбирать себе лидера. Поведение же лидера должно убеждать их в том, что его действия правильны и выгодны, а не продиктованы своекорыстием или властолюбием. Общество со своей стороны не может манипулировать лидером. Социальное и политическое партнерство, взаимо-

понимание лидера и его приверженцев - основа новой современной политики.

Итак, лидерство - одно из проявлений власти, отличительное свойство политической деятельности, право выдвигать руководителя, который ее осуществляет. Это явление присуще и другим видам деятельности - производству вещей и идей, науке, спорту и т. д.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба - от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Лидерство - это отношения учителя и ученика. Лидер передает своему окружению знания, моральные ценности. Личные достоинства лидера - образец для подражания, предмет уважения. Поэтому нравственный облик лидера привлекает внимание и играет немалую роль в его успехе или неудачах. В информационном обществе все труднее скрыть дефекты личности лидера и, наоборот, легче показать его достоинства.

Никакие нравственные, интеллектуальные, духовные добродетели сами по себе не превращают политического деятеля в лидера, их достаточно разве что для святого. Но святость для политика не обязательна и слишком необычна, хотя такое сочетание известно в истории. Вспомним пример Сергея Радонежского, в тяжелую годину объединившего незаурядное благочестие с выдающейся политической ролью защитника страны. Современный же политический лидер должен обладать и незаурядными организаторскими способностями.

Выработка организаторских, управленческих качеств лидера - это уже проблема его собственного обучения и воспитания. Умение сформировать группу, сплотить ее, определить цели, поставить перед обществом (или учреждением, властью) необходимые задачи, сформулировать сплачивающую общество программу - таковы современные требования к политику.

Политика, ее задачи, цели различаются на разных уровнях политической деятельности, поэтому существуют и разные лидеры.

В малой группе (это может быть элита верхних уровней власти и ядро любого иного руководства) роль лидера заключается в сплочении ее участников и направлении их деятельности. От него требуется тесное личное общение с ближайшим окружением. При этом выявляются и играют организующую роль его личные качества. Умение владеть ситуацией, принимать решения, брать на себя ответственность, делать верный политический выбор (людей, проблем, первоочередных задач). Одновременно лидер должен уметь удовлетворять интересы группы, не выходя за пределы права и гражданских норм и не ставя свое окружение в зависимость от своих благодеяний. На отношения с группой и авторитет лидера оказывают значительное влияние личный стиль его поведения (авторитарный, жесткий или демократический).

Иным оказывается лидерство на уровне большой политики, управления страной, политических движений. От лидера такого масштаба требуется сплочение интересов широкой общественной базы власти. Здесь имеют значение не столько личные качества лидера, сколько его умение формулировать общие политические требования, обнаруживать высокие критические и конструктивные, творческие качества, общаться с гораздо более широким кругом людей и убеждать их.

Лидер в этой ситуации удален от тех, кого он ведет за собой. Его личные качества обнаруживаются для них слабее либо совсем утрачивают значение, но его лидерство получает моральную оценку. Он должен считаться с ней. Его успех или неудачи воспринимаются весьма эмоционально. Поэтому большое значение имеет способность лидера улавливать настроения, знать подлинные нужды людей и выражать их интересы. Тогда он становится символом движения, партии, общества.

Таким образом, на всех уровнях политики лидерство реально при определенных условиях. Лидер не только должен хотеть вести людей за собой, но и обладать для этого необходимыми качествами. Ведомые должны быть готовы идти за ним и выполнять намеченную им программу. Одно из условий лидерства - получение максимальной информации в минимальное время. Современные технические средства связи и информации отвечают этому требованию.

Лидерство предполагает определенный характер ближайшего окружения.

Оно должно быть отобрано по деловым, профессиональным признакам.

Личная преданность - важное качество окружения, но недостаточное для современной политики. Единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу, взаимное доверие, уверенность в правильности выбора, нравственная устойчивость, убежденность также дают право занимать место в коллективе, окружающем лидера. Привлекательными для окружения выступают престижность места, возможность карьеры, признание в коллективе и вне его, в сферах власти и управления, в обществе и в стране. Но важно, чтобы все это было при высокой профессиональной компетентности. Соратник должен иметь ясное представление об общем состоянии дел, которыми он занимается под руководством лидера, о своей роли, обязанностях в группе, обладать аналитическими, творческими способностями для политической работы. В лидере как бы концентрируются качества его сподвижников. Поэтому он должен быть заинтересован в подборе людей, превосходящих его по каким-либо качествам.

Отношения лидера и его коллектива - важный аспект новой, лидерской организации власти. Целеустремленность, принципиальность, сознание ответственности перед обществом (или управляемым учреждением), понимание его задач и запросов являются неотъемлемыми качествами лидера. Они должны быть и у его окружения. Эти качества сплачивают их так же, как общее умение вести дискуссию, сочетать стремление к самоутверждению с

интересами коллектива и коллег, положительно относиться к их заслугам. Лидер должен уметь разумно, обоснованно и своевременно перемещать своих сотрудников и создавать условия для их профессионального роста, использовать их способности и возможности.

Управление политическими процессами настолько связано с управлением кадрами, что глубокое знание способностей и психологии подчиненных и окружения оказывается порой для лидера более важным, чем собственный опыт. Он должен иметь ясное представление о проблемах, которые волнуют его работников, и считаться с их настроениями.

Хорошо, если лидеру удастся создать в своем окружении мозговой центр - совет наиболее квалифицированных экспертов по важнейшим проблемам политики. Тогда власть располагает компетентными рекомендациями и консультациями, результатами так называемой мозговой атаки - срочной и напряженной коллективной работы узкого или более широкого круга специалистов для решения какой-либо неотложной проблемы. Современные государственные деятели и политики обычно создают в центрах власти штаты советников и экспертов-профессионалов. Они всегда существовали при государствах в виде всевозможных государственных или тайных советов. Новизна состоит в том, чтобы заполнять такие учреждения разного рода Советы безопасности, комитеты и комиссии не сановниками, а знатоками. Так решаются не только отдельные политические задачи, но и проблема научной политики, которую в нашем столетии все так или иначе пытаются решить.

Карьера зависит не только от общих условий, но и от личных качеств лидера. Его успех возможен при осуществлении ряда функций. Назовем некоторые из них.

Конструктивная функция - выражение интересов общества в конкретной программе. Она должна быть ориентирована на удовлетворение интересов всех или деятельного большинства общества, притязаний возможно большего числа людей и групп, но при условии, что они не будут ущемлять интересы других слоев общества. Эта идеальная установка на практике редко может быть осуществлена, особенно полностью, без исключений. Но сама по себе она - условие лидерства и его успеха. Немало реформ и революций окончилось неудачей из-за отсутствия своевременных, ясных и продуманных, понятных обществу и доступных для выполнения политических программ.

Когда в далеком 1517 г. Мартин Лютер прибил на портале церкви в Виттенберге свои знаменитые 95 тезисов о злоупотреблениях католической иерархии и церковных властей, он точно отразил в них настроение отчаявшегося от нужды и преследований народа. Лютер оказался подлинным лидером. Идея религиозной и политической реформы овладела умами и всколыхнула Германию, а за ней и другие страны. Лидер предлагает обществу свою программу и по существу вырабатывает ее совместно с обществом и лучшими выразителями его интересов. Когда в 1917 г., через 400 лет, в другую эпоху великих исторических перемен, в России у власти оказалось Временное правительство, его глава А. Ф. Керенский не сумел найти программы, которая

отвечала бы чаяниям общества. И оно не пошло за Керенским, не ставшим лидером.

Организационная функция включает создание кадров и системы управления, сплочение сторонников, планирование политических процессов и действий, практических аспектов политической работы. Лидер формирует аппарат, распределяет в нем обязанности, создает условия для воспитания, выдвижения и назначения руководителей, контролирует и регулирует отношения между ними, ориентирует их на компромисс или на решительное изменение политики и замену руководства и др.

Координационная функция - согласование действий институтов власти, учреждений, направлений их деятельности. Лидер должен приводить их решения и политический выбор в соответствие с общественным мнением, с принятой в обществе системой ценностей.

Интегративная функция - сплочение единомышленников, окружения, общества вокруг программы лидера.

Воспитание лидера и его самовоспитание предполагают тренировку умения вести за собой людей, устанавливать отношения с ними и на этой основе организовывать политическое управление. Лидера отличают не честолюбие, желание или умение выделиться и реальное превосходство, а подлинное естественное право сильной, волевой и одновременно интеллектуальной личности вести за собой людей.

Лидер должен соответствовать требованиям времени, и не только он, но и его окружение, которое способно его понять и поддержать. Немало лидеров-реформаторов не смогли проявить себя, не встретив поддержки. Лидер должен быть главой своей группы, проводником идеи, которая может завладеть умами общества или его значительной, ведущей части. Но и общество должно готовить себе лидеров. Воспитание элиты - важная общественная задача. Обучение хозяйственному управлению (менеджменту) создает условия для подготовки людей, способных занять в государстве видные политические посты. Это и передача знаний, опыта анализировать ситуации, и развитие управленческих навыков и качеств, и воспитание ответственности, и обучение различным стилям управления, общения с людьми, умению изменять стиль и приемы руководства. Лидер (или будущий лидер) должен научиться принимать решения, избегать крайних, безвыходных ситуаций либо, напротив, создавать неизбежную, но выгодную совокупность обстоятельств. Он должен уметь, как говорил У. Черчилль, извлекать пользу из самых невыгодных положений. Особое искусство лидера - обращать в союзников скрытых и даже явных противников.

Лидер не может и не должен бояться рисковать, ждать гарантированного успеха или, напротив, полагаться на случайную победу. Поскольку политика - цепь неожиданностей, ему предстоит преодолевать непредвиденные осложнения, маневрировать, быть готовым к временным неудачам, но постоянно быть нацеленным на движение вперед. Наше время и наша страна остро нуждаются в новом поколении лидеров - со стратегическим мышлением, нестандартным видением ситуации, уверенностью в успехе. Такие лидеры нуж-

ны как в сфере политики, так и в сфере экономики. Лидеры-новаторы призваны эффективно решать и новые проблемы, и старые, но иными методами. Их мастерство предполагает широкие связи с другими новаторами. Они инициативны и восприимчивы к инициативе других. Такие лидеры при всей их настойчивости не подавляют.

Сочетание объективных сил, политических обстоятельств, сложившихся в обществе традиций политической деятельности создает лидера, но только при особом его складе. Иначе он остается руководителем, служащим, хотя и высокопоставленным. Возможна, впрочем, и другая эволюция политика.

Личная преданность главе общественного движения, руководителю - важное условие лидерства. Но если лидера связывают с окружением только личные отношения или даже личная зависимость, лидерство перестает быть рациональным. Тогда в политике лидера доминируют подбор и укрепление преданного ему окружения, а ее эффективность измеряется прочностью земляческих связей. История знает простейший способ укреплять их - семейными, кровнородственными, родоплеменными узами, а в более поздней и современной форме - дружескими, товарищескими, земляческими. Это приводит к идейным, партийным, групповым связям, что в свою очередь ведет к перерождению лидерства в вождизм, самого лидера - в предводителя, а его окружения - в клан (узкую, обычно замкнутую группу связанных круговой порукой людей), а необходимость постоянно поддерживать устойчивую структуру группы и более широкого окружения - в культивирование почти религиозной веры в непогрешимость главы клана, будь то высший руководитель страны или партии, ведомства, учреждения, народного движения. Закон, правовые нормы и критерии отношений в такой группе независимо от ее масштабов отступают на второй план или игнорируются.

Основа перерождения лидерства в вождизм - в архаической простоте патриархальных отношений. Сложный механизм современной власти заменяется приказами, желаниями вождя и повиновением последователей. Общество отождествляется с государством, политика - с идеологией, воля вождя - с волей народа, истории. Восприятие действительности становится иррациональным, ибо отношения между вождем и его окружением утрачивают разумные основы. Вождь прибегает к наиболее доступным манипуляциям общественным сознанием, которое воспринимает все новое как чужое и чуждое, враждебное. Иррациональным становится стремление окружения наделять вождя необыкновенными способностями, необычайной мудростью и прозорливостью, знанием всего того, что должны знать его близкие и подчиненные, и, естественно, страна и народ.

В отличие от вождизма лидерство не наследуется. Каждый новый лидер рождается заново. И хотя он наследует сложившееся окружение (преемственность власти необходима), он должен быть носителем новых идей. Новаторство - основа чередования лидеров в нормально функционирующей политической системе. Оно проявляется и реализуется в демократическом механизме регулярной системы смены власти, в периодических выборах новых

руководителей. Закон делает их смену обязательной, и этот процесс функционирует как школа лидерства, его совершенствования, включая и подготовку, и отбор, и соревнование лидеров, а главное - участие в этом политическом процессе общества, по крайней мере, его активных членов, участников политической жизни.

Постоянный социальный контроль за властью, взаимный контроль трех разделенных властей, а также контроль со стороны средств массовой информации делают формирование лидеров весьма суровой и эффективной школой. Такой контроль становится особенно действенным, когда он персонален. Его цель - не вызвать интерес к личной жизни лидера, а уберечь от соблазнов, которых у него гораздо больше, чем у рядовых граждан и даже у его ближайшего окружения. Открытое для наблюдения общества правление лидера и его приверженцев оздоравливает и власть, и народ.

Совсем иначе сменяются вожди. Какими бы причинами ни была вызвана их смена, новый вождь невольно наследует технологию власти своих предшественников. А так как среди них обычно бывает один, наделенный необыкновенными качествами и овеянный легендарной славой, то новый вождь стремится уподобиться его образу. Новое, что он приносит с собой, нередко сводится к поруганию его непосредственного предшественника, особенно если его устранение от власти было следствием специально организованных мер, а не естественных причин.

Поэтому и механизм передачи власти от вождя к вождю заключен внутри окружающего их клана. Чтобы пройти путь до вершины власти, требуется проникнуть в состав узкого круга лиц, из которых кто-то может стать новым вождем. Это тоже школа, но школа вождизма, личной авторитарной власти и личных отношений. Затяжная карьера в этой политической и жизненной школе приводит к геронтократии - власти престарелых. Власть старейшин - одно из древнейших явлений политики. Эта архаическая традиция (уважение к старшим в семье, в роде, в племени, в обществе) со временем приобрела монархические черты, когда власть князя, короля, царя, императора автоматически переходила к старшему в роде, в семье, и он правил до самой смерти.

Со временем возраст утратил у большинства народов политический смысл. Однако он не стал и помехой для того, чтобы занимать высшие и самые ответственные политические посты. Правда, престарелый вождь обычно удерживается в правящей группировке соратников не менее почтенного возраста благодаря личным связям, устоявшимся структурам деловых отношений. Лидер же может достигнуть положения старейшего руководителя лишь благодаря своим творческим качествам эффективно работающего политика. Многие лидеры прошлого и настоящего (У. Черчилль, Р. Рейган, В. Брандт, Ф. Миттеран и др.) показали, что зрелый возраст и зрелость ума, опыт и знания - совсем не плохое сочетание. Однако в целом тенденция к омоложению лидерства все-таки существует. Но главное в другом: лидерство не порождает геронтократии. Последняя возникает в обществах с замедленным развитием. Это коллективное влияние охватывает не только политику, но и экономику.

ку, науку, культуру, всю общественную жизнь страны. В современном динамичном мире авторитарная элита престарелых вождей неизбежно уступает место другому механизму власти - лидерству.

В известных условиях застойная политическая жизнь, особенно после бурных событий (войн, революций, кризисов, реформ), может стимулировать преобразование лидерства в вождизм. Так случилось во многих освободившихся от колониального господства молодых государствах. Но у лидера и у лидерства есть и другие варианты нежелательного развития.

Из сказанного можно заключить, что психология и логика поведения лидера - самые сложные и скрытые от общества стороны власти, загадка всевозможных поворотов политики. Проникнуть в эту сферу можно не только по косвенным свидетельствам, но и по объективным признакам, фактам и результатам политической деятельности лидера.

Лидерство - это не новый стиль руководства, а способ организации власти в, гражданском обществе с развитым политическим сознанием всех или большинства его социальных слоев. Такое общество возникло сравнительно недавно либо еще только складывается, и то пока не везде. Но это перспектива и необходимость истории и политики. Члены гражданского общества - мыслящие участники политической жизни, поэтому они имеют возможность сознательно выбирать себе лидера. Поведение же лидера должно убеждать их в том, что его действия правильны и выгодны, а не продиктованы своекорыстием или властолюбием. Общество со своей стороны не может манипулировать лидером. Социальное и политическое партнерство, взаимопонимание лидера и его приверженцев - основа новой современной политики.

Итак, лидерство - одно из проявлений власти, отличительное свойство политической деятельности, право выдвигать руководителя, который ее осуществляет. Это явление присуще и другим видам деятельности - производству вещей и идей, науке, спорту и т. д.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба - от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Совершенно ясно, что принятое в социальной психологии понимание лидерства как свойственного лишь малой группе было обусловлено не столько теоретическими позициями разных исследователей, сколько идеологическими и политическими заказами и запретами недавнего прошлого, когда недопустимо было даже теоретически предположить, что руководители партии и государства - не лидеры. Главой государства в течение десятилетий оказывались руководители, назначаемые на этот пост и не проходящие сложной процедуры выборов, присущей феномену политического лидерства.

Итак, можно констатировать, что в нашей психологии вопрос о политическом лидерстве, т.е. о лидерстве на уровне больших социальных групп, вообще не поднимался, если не считать робких попыток рассмотреть феномен руководства. В западной же литературе возобладали тенденции прямого, механического перенесения личностных характеристик и механизмов лидерства в малых группах на личность политического, государственного деятеля и на механизмы лидерства в больших системах.

В разрабатывавшейся у нас теории социальной психологии (как я в других областях психологии) в качестве основы изучения проблемы лидерства был взят деятельностный подход, предложенный А.Н. Леонтьевым, в соответствии с которым главными детерминантами процесса лидерства были цели и задачи группы, определявшие, кто станет лидером и какой стиль лидерства окажется наиболее эффективным.

До некоторой степени этот подход пересекается с американскими ситуативными теориями лидерства. Общее между ними - в том, что оба подхода направлены на выявление связи и зависимости между явлением и институтом лидерства, с одной стороны, и той средой, в которой это лидерство осуществляется. Разница состоит в том, что ситуативные теории учитывают черты, характерные для среды лидерства: время, место, обстоятельства групповых действий, т.е. внешние параметры, относящиеся и к лидеру, и к возглавляемой им группе в целом. Деятельностный же подход акцентирует внимание на таких внутренних характеристиках группы, как цели, задачи и состав.

Естественно, в советский период исследования феномена лидерства проводились исключительно с точки зрения деятельностного подхода и в русле проблематики малых групп. Основным акцентом в этих исследованиях было создание методик для выявления лидера в группе, определения его стиля. Однако один из важнейших вопросов, встающих при анализе проблемы, вопрос о происхождении феномена лидерства - конечно, не поднимался.

Среди различных аспектов лидерства политическое лидерство занимает особое положение. Его отличительная черта - неразрывная связь с феноменом власти. Политическое лидерство, безусловно, шире, чем любая другая форма лидерства, и по этой причине оно представляет собой особый род власти. Это одна из самых высоких и самых "охватывающих" форм власти. Власть - главный ингредиент лидерства, поскольку оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся на вершине, заставлять других делать то позитивное или негативное, что они, вероятно, не делали бы вообще.

Наряду с формальным существует и неформальное политическое лидерство. Лидер может не занимать высоких государственных или партийных постов, но при этом оказывать значительное влияние на политические события.

Итак ясно, что политические лидеры играют существенную роль в любом обществе. Именно поэтому данный феномен заслуживает тщательного исследования. Ж. Блондель писал, что "необходимо заняться анализом большой группы лидеров, пользующихся значительным влиянием, с учетом их стартовой позиции и внешних условий. В этой связи важно больше знать,

прежде всего, о психологических качествах лидеров применительно к данной ситуации. Также важно выявить институциональные механизмы, которые "оркеструют" потенциальное влияние лидеров, помогая преобразовывать цели в политические шаги, улучшая связь лидера с населением и обратно. Вот почему детальное изучение влияния политических лидеров, их качеств есть нечто большее, чем удовлетворение простого любопытства относительно поведения людей, руководящих миром. Эта задача прямо и неразрывно связана с попыткой обеспечить условия, в которых политическое лидерство будет совершенствоваться из поколения в поколение".

### **Тема 11. Психология политических лидеров, их мотивы, цели, имидж (2 часа)**

Б. Рэйвин: власть - влияние политического лидера на другого; сила власти - максимальная потенциальная способность лидера влиять на другого человека в некоторой заданной системе.

#### **5 источников власти:**

- наградительная (убеждение другого, что носитель власти способен награждать)
- принудительная (убеждение, что способен наказать)
- законная (убеждение, что имеет законное право)
- референтная (основана на идентификации другого человека с политическим лидером)
- экспертная (убеждение в том, что лидер - авторитет, эксперт)

#### **Типы политического лидера**

**1-й тип** - "аполитичные" политики. Высокая самооценка + сложность Я-концепции. Они ассимилируют новую информацию (без угрозы для Я-концепции), но для их реактивности существуют серьезные ограничения. Они чувствуют себя оторванными от других и с трудом реагируют на поведение своих последователей.

**2-й тип** - "прагматики" (наиболее удачливый тип в политике). Низкая самооценка + высокая сложность Я-концепции, отвечающая на широкий круг социальных стимулов. Они прислушиваются к мнениям других и модифицируют свое политическое поведение на основе обратной связи.

**3-й тип** - "идеологи". Высокая самооценка + низкая сложность Я-концепции, не реагирующие на мнение других. Их познавательные процессы и поведение очень жесткие, а самооценка чрезвычайно стабильна.

**4-й тип** - "недетерминированные". Низкая самооценка + низкая сложность Я-концепции, которая сильно реагирует на узкий круг социальных стимулов.

Если у политического лидера самооценка занижена, то недовольство собой может быть движущей силой, толкающей на взятие все новых и новых барьеров в сфере внутреннего или внешнего поведения.

Самооценка завышена - не замечают реакций на свое поведение, упиваются собственным успехом, нарушена обратная связь. Либо же, сталкиваясь с критикой, сильно страдают от аффекта неадекватности.

Самооценка адекватна - лучший образец партнеров на политической арене. Политика их не детерминирована стремлением к самоутверждению; обратная связь работает стабильно. Такой политический лидер уважительно и высоко оценивает других лидеров.

### **Что движет политиком: потребности и мотивы лидеров, влияющие на политическое поведение**

*Потребности политического лидера:*

- во власти
- в контроле над событиями и людьми
- в достижении
- в аффилиации

### **3 типа причин, по которым власть желанна:**

- чтобы доминировать над другими или депривировать их
- чтобы другие люди над ним не доминировали, или не вмешивались в его дела
- чтобы осуществлять политические достижения (власть-инструмент)

### **Мотивы и чувства, управляющие лидером:**

В порядке компенсации политический лидер старается найти себе сферу деятельности, в которой он мог бы продемонстрировать свою компетенцию и достоинство. При достижении власти и пользовании ею, политический лидер уменьшает напряжение. В ряде случаев он испытывает чувство эйфории. А. Джордж выделил виды эйфорических чувств:

- чувство собственной незначительности компенсируется чувством уникальности
- чувство моральной неполноценности компенсируется чувством превосходства
- чувство слабости компенсируется чувством обладания высшей силой
- чувство посредственности компенсируется чувством обладания высшими способностями
- чувство интеллектуальной неадекватности - чувством интеллектуального превосходства и компетентности.

### **Потребности политического лидера, влияющие на его поведение:**

*Потребность политического лидера в личном контроле над событиями и людьми.*

Эта потребность - проявление базовой человеческой потребности в контроле внешних сил и событий, влияющих на нашу жизнь. Личный контроль имеет два измерения: степень и сферу. Степень личного контроля имеет прямое отношение к убеждению человека в его способности контролировать события и людей. Это связано с двумя важными способностями:

- способностью развивать и использовать навыки в достижении личных целей

- способностью к успешной проверке реальности.

Сфера контроля - широта области жизненного пространства и деятельности, которую политический лидер ищет для своего влияния. Чем шире сфера личного контроля, тем обычно меньше его степень, поскольку у политического лидера ограниченные возможности и навыки. Правильность и успешность выбора политическим лидером области для своего контроля зависят во многом от адекватности его Я-концепции и самооценки.

*Потребность в контроле над международными событиями*  
Тесно связана с потребностью во власти. Если политический лидер убежден, что история прогнозируема, контролируема и управляема, то международные события представляются объектом приложения его силы для придания им нужного направления развития. Возможен широкий спектр: от моментальной реакции в виде военного вмешательства или экономических санкций. Если политический лидер убежден, что история развивается по собственным, независящим от человека законам, что контроль над событиями желателен, но почти невозможен, то в этих случаях внешнеполитический курс, нацеленный на пассивное наблюдение и невмешательство во внешние ситуации, будет скорее всего изоляционистским.

*Потребность в контроле над другими политическими лидерами*  
Политический лидер-субъект восприятия должен определить для себя ряд существенных характеристик политического лидера-объекта восприятия. Является ли объект лидером государства-союзника, нейтрала или же противника. Если объект - лидер государства союзника, то какого: старшего, младшего или равного. То же по отношению к государствам-противникам. Также важно: стиль лидерства (авторитарный или демократичный); сильные и слабые стороны его личности; внешнеполитические цели и убеждения объекта.

*Потребность политического лидера в достижении*  
Проявляется в заботе о совершенстве, мастерстве, поведении, направленном на достижение. Президент с потребностью в достижении будет активным, хотя и не обязательно любящим свою работу. Такие политические лидеры ищут власти, чтобы достичь своей цели. Они более спокойно относятся к изменениям в окружающем мире. Люди обычно воспринимаются как факторы, помогающие или мешающие достижению. Политические лидеры с высокой мотивацией достижения избегают зависимости: от кого-либо или чего-либо. Противоположной мотивационной парадигмой является (по Аткинсону и Винтеру) мотивация избегания провала.

*Потребность в аффилиации*  
Потребность в аффилиации подразумевает дружественные, социабельные отношения с другими людьми. Более вероятно, что изберут своими советниками лояльных друзей, а не экспертов. Характерно предпочтение диадических отношений групповым. Такие президенты менее популярны в обществе; легко подвергаются влиянию других людей. Важно рассматривать этот аспект в трех уровнях:

а) Поиск одобрения со стороны других людей:  
- политическая деятельность как способ заслужить одобрение внутри собственной страны у референтных для него лиц

- лидер может действовать таким образом, чтобы его одобрили референтные лица - лидеры других стран, движений, блоков; положительный образ в массовом сознании его не трогает.

б) Поиск одобрения со стороны своей страны; нередко опирается на некие усредненные нормы.

в) Поиск одобрения со стороны других стран.

### **Модели мотивационных комбинаций у политических лидеров (по М. Херманн):**

1. Модель мотивации создания личных анклавов. Политический лидер заинтересован в установлении контроля над происходящим, и в то же время культивирует дружественные отношения с теми, над кем имеет власть. Потребность во власти равна потребности в аффилиации.

2. Модель имперской мотивации (потребность во власти выше потребности в аффилиации). Приобретает власть, подчиняя свою волю воле группы. Любит работать, чувствует обязательства перед группой.

3. Модель мотивации конкистадора. Подобны феодальным господам. Контролирует ситуацию в целом, власть достигается с помощью грубой силы.

### **Как лидер ориентируется в политике: убеждения, влияющие на политическое поведение**

*2 вида убеждений о мире политики:*

1) Философские (стратегические): природа политики; образ оппонента; образ союзника; о контролируемости истории; оптимизм-пессимизм.

2) Инструментальные (тактические): выбор цели с помощью прагматического решения проблемы или моралистической идеологии; приоритеты; своя способность контроля над риском; выбор времени действия; используемые средства.

### **Как политик реагирует на "кризисный синдром": устойчивость к стрессу, механизмы его преодоления**

Индикаторы переживания стресса:

- измененная речь  
- невербальные: напряженность тела, сопровождающаяся необычными движениями, перверсии; мигание; жестикуляция; игра с разнообразными предметами; мимика и пр.

Виды адаптации к стрессу:

- активизация защитных личностных механизмов  
- борьба с угрожающей ситуацией  
- бездействие

Следствия стресса:

- фиксация на одной из альтернатив
- упрощение противника и его возможностей
- усталость
- ограничение временной перспективы
- использование исторических аналогий
- спад чувства ответственности за исход решения
- тенденция консультироваться только с единомышленниками

### **Власть и влияние: психологическая основа лидерства**

Влияние - процесс взаимодействия между людьми, через которое поведение одного или нескольких людей производит изменение в состоянии других людей.

Важные механизмы: акцентуирование на иррациональных моментах, влияние на основе внушения и гипноза.

*Классификация типов легитимности:*

- лидер опирается на заведенный порядок вещей
- господство, основанное на законе, на рационально установленных правилах
- господство, основанное на харизме.

*б оснований власти:*

- обещание награды
- угроза наказания
- узаконенность
- знания и опыт
- референтность
- информация.

## **Тема 12. Я-концепция политического лидера (2 часа)**

Проблема компенсации реальных или воображаемых дефектов личности была поставлена еще «соратником» З. Фрейда А. Адлером. Эта идея получила свое более полное развитие в работах Г. Лассуэлла. Согласно его концепции, человек для компенсации личностного дефицита и, в частности, низкой самооценки стремится к власти как средству такой компенсации. Таким образом, самооценка, будучи неадекватной, может стимулировать поведение человека в отношении политически релевантных целей — власти, достижений, контроля и других.

Внимание Г. Лассуэлла было приковано к развитию представлений человека о самом себе, степени развития и качеству самооценки и их воплощению в политическом поведении. Его гипотеза состояла в том, что некоторые люди обладают необычайно сильной потребностью во власти или других личностных ценностях, таких как привязанность, уважение, как в средствах компенсации травмированной или неадекватной самооценки. Личные «Ценности» или потребности такого рода могут быть рассмотрены как эго-мотивы, поскольку они часть эго-системы личности.

Политический лидер в любой ситуации за редким исключением ведет себя в соответствии с собственной Я-концепцией. Поведение его зависит от того,

кем и как он себя осознает, как он сравнивает себя с теми, с кем он взаимодействует.

Я-концепция, то есть осознание человеком кто он, имеет несколько аспектов. Наиболее существенные из них — это образ «Я», самооценка и социальная ориентация политического лидера.

Классик психологии У. Джемс считал, что наша самооценка может быть выражена как отношение наших достижений к нашим претензиям.

Под социальной ориентацией подразумевается чувство автономности в противоположность чувству зависимости от других людей в самоопределении. По мнению психолога Е.Т. Соколовой, «автономизация самооценки окончательно оформляется в подростковом возрасте, и преимущественная ориентация на оценку значимых других или на собственную самооценку становится показателем стойких индивидуальных различий, характеризующим целостный стиль личности».

Американские исследователи Д. Оффер и Ч. Строзаер рассматривают образ Я политика, который соответствует «общей сумме восприятий, мыслей и чувств человека по отношению к себе... Эти восприятия, мысли и чувства могут быть более или менее ясно проговорены в образе Я, в котором Я разделено на шесть различных частей, тесно взаимодействующих». Эти *шесть Я следующие: физическое Я, сексуальное Я, семейное Я, социальное Я, психологическое Я, преодолевающее конфликты Я*. Как отмечает Е.Т. Соколова, «ценность и субъективная значимость качеств и их отражения в образе Я и самооценке могут маскироваться действием защитных механизмов».

*Физическое Я* — это представления политического лидера о состоянии своего здоровья, физической силе или слабости. Политический лидер должен быть достаточно здоровым, чтобы недуги не препятствовали его деятельности. В политологической и психологической литературе были описаны страдания, которые причиняло президентам США Рузвельту, Вильсону и Кеннеди их плохое здоровье. Хорошо известны также переживания Гитлера и Сталина в связи с их физическими недостатками.

По поводу *сексуального Я*, то есть представлений политика о своих претензиях и возможностях в этой сфере, ученые отмечают отсутствие статистических данных о том, как сексуальные предпочтения или сексуальное поведение связано с лидерскими способностями. Мы сомневаемся, что президентом современного развитого государства может стать гомосексуалист или эксгибиционист. Прежде всего такие наклонности закрыли бы ему путь в большую политику вне **зависимости** от лидерских качеств. В истории же известные тираны отличались патологией сексуальной сферы и нередко страдали различными извращениями.

*Семейное Я* является очень важным элементом личности политика. Хорошо известно, и, прежде всего из психоанализа, какое огромное влияние оказывают отношения в родительской семье на поведение взрослого человека. Некоторые политические лидеры преодолевают ранние травмы и конфликты, другие — нет и, становясь лидерами, переносят фрустрации из своего детства на свое окружение в стране и в мире.

Для людей, находящихся на высшем государственном посту, очень важно обладать способностью к совместной деятельности с другими. Представления политика об этом качестве отражены в социальном Я. Политический лидер должен научиться тому, как вести переговоры и как стимулировать своих коллег к проявлению их лучших качеств. Он должен быть способным использовать навыки межличностных отношений для эффективной работы с различными, порой враждебными группами людей, с лидерами других стран. Психологическое Я составляют представления о своем внутреннем мире, фантазиях, мечтах, желаниях, иллюзиях, страхах, конфликтах — важнейшем аспекте жизни политического лидера. З. Фрейд говорил, что психопатология — участь обыденной жизни. Как и у обычных людей, у лидеров нет врожденного иммунитета от невротических конфликтов, психологических проблем, а иногда и более серьезных форм психопатологии, таких как психоз. Страдает ли политик от осознания собственных страхов или относится к этому спокойно или даже с юмором — это проявляется в его поведении, особенно в периоды ослабления самоконтроля.

*Преодолевающее конфликты Я* — представления политического лидера о своей способности к творческому преодолению конфликтов и нахождению новых решений для старых проблем. Лидер должен обладать достаточными знаниями и интеллектом, чтобы смочь воспринять проблему. Он должен быть достаточно самоуверенным при принятии политических решений, чтобы суметь передать эту уверенность другим. Иной аспект преодолевающего конфликты Я — осознание лидером своей способности к преодолению стрессов, связанных с его ролью и деятельностью на посту, например, главы государства. Стресс может привести к тяжелым симптомам, которые самым серьезным образом ограничивают интеллектуальные и поведенческие возможности политического лидера. Он может увеличивать жесткость познавательных и мыслительных процессов в исторически сложные моменты, приводить к снижению гибкости и самообладания, в особенности тогда, когда они необходимы.

*Сложность Я-концепции* понимается как число аспектов Я, воспринимаемых политическим лидером, или как степень дифференциации Я-концепции. На ранних стадиях самосознания происходит отделение человеком себя от других. Далее Я в его сознании разделяется на неограниченное число частей. Впоследствии у человека проявляется тенденция оценивать себя в сравнении с другими людьми. Через процесс социального сравнения у человека устанавливаются рамки социального рассмотрения Я как точки отсчета. Политики со сложной Я-концепцией имеют тенденцию стремиться к получению большей информации перед принятием решения и более вероятно воспримут информацию от других лиц, чем не обладающие сложной Я-концепцией. Политические лидеры со сложной Я-концепцией имеют тенденцию легче ассимилировать как позитивную, так и негативную информацию и таким образом реагировать на ситуацию на основе обратной связи.

В то же время чем выше самооценка у политиков, тем хуже они реагируют на ситуацию, тем ниже их реактивность. Лидеры с высокой самооценкой ме-

нее зависимы от внешних обстоятельств, они имеют более стабильные внутренние стандарты, на которых основывают свою самооценку.

Политические деятели с низкой самооценкой оказываются более зависимыми от других людей и, таким образом, более реактивными. Они являются более чувствительными к обратной связи и изменяют свою самооценку в зависимости от одобрения или неодобрения других.

Самооценка политического лидера накладывает очень важный отпечаток на внутри- и внешнеполитический курс страны. Если у него в течение жизни сформировалась заниженная самооценка, то его постоянное недовольство собой может стать той самой движущей силой, которая будет толкать его на взятие все новых и новых барьеров в сфере внутренней или внешней политики. Такими были Ленин, Сталин, Никсон, Рейган, Дудаев, таким является Садам Хусейн. Каждой своей победой они постоянно доказывали себе, что чего-то стоят. Но взятые барьеры их уже не радовали. И они стремились к новым, чтобы опять удостовериться в собственной значимости. Заниженная самооценка толкает политического лидера на «великие» шаги на международной арене: крупномасштабные военные или, наоборот, миротворческие акции, неожиданные для окружения экстравагантные повороты во внешней политике и многое другое.

Лидеры государств с завышенной самооценкой, переоценивая собственные качества политика и главнокомандующего, зачастую не замечают всеобщей и внешней, и внутренней реакции на свой курс на международной арене. Они упиваются собственным успехом (даже если он мифический) и относят критику на счет злобствующих завистников. Здесь можно говорить о нарушении обратной связи между последствиями политического действия и субъектом. Почти никакие последствия не способны заставить такого лидера испугаться или содрогнуться от мысли о том, к чему могут привести его поступки.

Другой тип лидеров с завышенной самооценкой, сталкиваясь с недооцениванием их политики, как в стране, так и за рубежом, сильно страдает от аффекта неадекватности. Когда политика таких лидеров строилась с их собственной точки зрения на принципах высокой морали или же казалась им продуманной и продуктивной, а была воспринята как безнравственная или же бессмысленная, то тогда они шли на самые неожиданные шаги. И чем больше обижались и переживали, тем чаще повторяли аналогичные политические акции, еще больше вызывая неодобрение. Американский президент Джонсон очень сильно страдал, оттого что вьетнамская война стала вызывать негативное отношение и в США, и в мире. Его близкие советники отмечали, что весьма часто, получив донесение об острой негативной реакции в других странах и в различных слоях американского общества, сетуя на то, что его не ценят, не любят и не понимают, он отдавал приказ об очередной бомбардировке Вьетнама. Круг тем самым замыкался.

Лидеры с *адекватной самооценкой* представляют собой лучший образец партнеров на политической арене. Их внешняя и внутренняя политика не мотивирована стремлением к самоутверждению, обратная связь между послед-

ствиями акций и ними самими работает неукоснительно. Адекватно оценивающий свои политические способности лидер, как правило, уважительно и высоко оценивает других лидеров. Не боясь, что его унижат, обидят, обойдут, твердо зная собственную высокую цену, считая себя не хуже тех, с кем ему приходится взаимодействовать, такой лидер будет вести политику, которая позволила бы добиться поставленных целей и дала бы обоюдную выгоду. Отсутствие невротического компонента в самооценке приводит, как правило, к его отсутствию и в политическом поведении.

### **Тема 13. Убеждения, влияющие на поведение политического лидера (2 часа)**

Убеждения политического лидера относительно окружающего мира организованы в характерную для него Систему. Эта система убеждений позволяет политическому лидеру ориентироваться в окружающей его политической реальности, интерпретировать её и избирать соответствующую стратегию взаимодействия.

Однако не все убеждения являются одинаково стабильными - те из них которые помогают политическому лидеру лучше понимать окружающий мир и адаптироваться к нему - получать знания и прояснять познавательную картину, являются более открытыми к изменениям. Другие, основанные на внутренних потребностях установления и сохранения самоидентичности, защищающие против внутренних конфликтов и внешней опасности, напротив, более устойчивы к изменениям.

"Убеждения политического лидера о природе политики и политическом конфликте, его взгляды на то, в какой степени историческое развитие может быть кем-то сформированным, и его знания о правильных стратегиях и тактиках," - пишет А. Джордж, - являются необходимыми для действий политического лидера. А. Джордж создал "операциональный код" системы убеждений политического лидера, он выделил две группы убеждений о мире политики: философские и инструментальные.

Эти политические убеждения детерминируют во многом действия лидера, поскольку в них зафиксированы основные принципы его политического поведения и восприятия мира политики.

#### Выводы. Советы.

Ориентироваться в сфере политики политику помогает система политических убеждений. Если проанализировав их он решит, что эти убеждения слишком жёсткие, ему необходимо изменять свои убеждения относительно природы политических конфликтов, отношений с противниками и партнёрами, своей способности влиять на исторические события.

Если политик недостаточно прагматичен, склонен к морализированию, то лучше постараться изменить свои убеждения, поскольку прагматичная система убеждений сделает любого политика более гибким в деятельности.

Морализирование в политике может оказаться губительным. Если изменение убеждений не под силу, лучше изменить род деятельности и стать, например, священником или воспитателем.

Если политику присущи сильные националистические убеждения то пусть посмотрит на другие нации и страны с точки зрения их достоинств и выгоды, которые принесут доброжелательные отношения с ними. Любовь к своей нации или стране не должна ослеплять, делать некритичным, не видящим их слабые стороны, которые могли бы улучшить и тем самым помочь своей нации, своей стране.

Политические лидеры могут и должны контролировать события, чтобы действовать успешно. Если кажется, что нельзя их полностью контролировать, не заблуждайтесь - это невозможно. Всегда найдутся факторы, ускользнувшие от внимания. Политик должен научиться прогнозировать политические ситуации и поведение основных действующих лиц.

Если политик хочет лучше понимать поведение другого политического лидера, он должен понять его систему политических убеждений, помнить, что политическая риторика способна вуалировать прагматизм и может ввести в заблуждение.

#### **Тема 14. Идеология и харизма. Харизматические стратегии (2 часа)**

Когда заходит речь об идеологии вообще и в частности, то мы сталкиваемся с одним и тем же противоречием: речь идет о дискурсе, отражающем определенные интересы, в то время как путь к реализации этих интересов намечен недостаточно. Ясно, что без такого компонента, как экспансия, идеология теряет свой смысл. Она, собственно, создана для того, чтобы распространяться. Мы предлагаем концепт, который объединил бы и производство идеологии, и ее распространение в единый процесс.

*Идеобаллия* (idea — др. греч. общее свойство, идея, начало, основание, принцип, ballo — др. греч. бросать, кидать, метать) — деятельность, объединяющая в себе производство идеи и ее распространение в коммуникативном пространстве. Идеобаллия как род деятельности обеспечена соответствующей потребностью. Эта потребность фундирована тем, что всякий стремится легитимировать свои склонности, предпочтения, действия.

*Идеобаллическая потребность* (далее ИП) определяется именно единством производства идеи и ее распространения, начиная от «мелкомасштабных» индивидуальных принципов вплоть до крупномасштабных идеологий вкупе с желанием распространять эту идеологию. Ясно, что эти два процесса связаны друг с другом неразрывно. Легитимация любой идеи ставит ее в положение некоего правила, которое годится как минимум более чем только для одного автора идеи (или ее транслятора).

Мы расширяем идеобаллию за пределы традиционного социологически ориентированного понятия идеологии (см. вышеприведенные определения) связывая ее отчасти и с психологическим дискурсом.

ИП реализуется в стремлении личности включить Другого в пространство собственной идеологии, а лучше всего — других. Причем количество этих Других в идеале стремится к большим числам (по принципу, чем больше, тем лучше). Сразу ясно, что ИП состоит из трех основных моментов: производство идеологии, распространение ее в пространстве, рекрутирование

максимального количества последователей этой идеологии. Мы уверены, что ведем речь о весьма распространенном феномене, существующем в социальном пространстве повсеместно. Конечно, всякий идеобаллический дискурс — дискурс власти.

Пространственная структура идеобаллического движения носит своего рода центробежный характер. Двигаясь от некоего экзистенциального центра к периферии, идеобаллия стремится к расширению своих границ. При этом существование границ необходимо, ибо ими отделяется пространство одной идеологии от другой, враждебной, или же конкурентной.

Идеобаллическая потребность удовлетворяется людьми на протяжении множества веков. Эта потребность сформировала в обществе целый класс своего рода. В обществе давно осуществлена специализация идеобаллии.

Издавна существуют идеобаллические «профессии» — философ, священник, миссионер, политик. Распространены также и маргинальные варианты существования идеобаллических персонажей — сектант, революционер, т.н. «неформальный» лидер. Одно из главных направлений удовлетворения идеобаллической потребности — формирование *идеобаллического сообщества* (далее — ИС). Этот вид сообщества существует в различных редакциях, но имеет свои инвариантные свойства.

Итак, для ИС типично следующее:

1. Единая идеология.
2. Почти всегда ИС формируется вокруг некоей харизматической личности
3. В продвинутых ИС зачастую принимается определенный этический кодекс. Свод предписаний и запретов формируется для поддержания самого сообщества.
4. Почти всегда ИС демонстрирует тенденцию к экспансии.
5. Очень часто в ИС используются разного рода практики измененного состояния сознания.
6. Может иметь место всякого рода идентификационная символика (гербы и знамена, гимны и ритуалы).

Перечислим теперь наиболее распространенные ИС:

1. Мировые конфессии, включающие в себя клир и конфессиональную паству.
2. Культовые (в том числе и так называемые тоталитарные) секты.
3. Эстетические объединения, провозглашающее свое появление манифестом. Это может быть литературное направление — символисты, имажинисты, обэриуты. Музыкальное объединение — «Могучая кучка», парижская «шестерка». Художественная группа — передвижники. МХАТ в пору своего создания. Кинематографические объединения вроде группы «Cahiers du cinéma» на рубеже 50-х — 60-х, скандинавской «Догмы».
4. Политические партии (в зародыше — революционные ячейки).
5. Психотерапевтические школы (см. А. И. Сосланд, 1999).

6. Так называемые неформальные молодежные объединения — хиппи, панки.
7. Философские школы: Платоновская Академия, Львовско-варшавская школа, Московский методологический кружок.
8. Филантропические организации (вроде Армии спасения). Массонские ложи.
9. Социалистическая (или какая угодно другая) коммуна.
10. Педагогические течения (скажем, Вальдорфская школа).

Возможны всякого рода «синтетические» ИС. Здесь все сочетается со всем, то есть возможны самые разные сочетания вышеперечисленного.

Как уже было сказано, во главе любого идеобаллического сообщества стоит харизматический лидер. С другой стороны, нет такого сообщества созданного для продвижения идеологии, во главе которого не стоит подобной личности. Идеология и харизматическое влияние не существуют одно без другого.

Существует большое заблуждение в том, что касается трактовки феномена харизмы. Обычно полагают, что речь идет о каком-то особом демоническом обаянии, безотказном влиянии на других людей. На самом деле — харизматическое влияние это в первую очередь способ продвинуть в массы свою собственную идеологию.

Харизма — это особое качество личности, благодаря которому некоего человека оценивают как одаренного особыми качествами и способного оказывать эффективное влияние на других.

Классическое определение этого феномена, данное выдающимся немецким социологом, М. Вебером, гласит: «харизмой следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается, как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям».

Среди известных истории харизматических персонажей есть основатели мировых религий — Будда, Моисей и Христос. К ним относятся создатели направлений внутри мировых религий — Лютер и Кальвин, например. С другой стороны, это великие государственные и военные деятели, такие, как Чингисхан или Наполеон. В XX веке среди таких деятелей — Гитлер и Муссолини, Ленин и Троцкий, но также Ганди и Мартин Лютер Кинг. Свойство харизмы относительно безразлично к роду деятельности и ее морально-этическому содержанию: харизматическим лидером с равным успехом может быть и святой, и преступник.

Исследователи феномена харизматического влияния считают, что для его осуществления чаще всего используются следующие стратегии.

### **Отличаться от других**

У человека, претендующего на харизматическую карьеру, должны быть некие признаки, или стигматы (отметины), выделяющие его из окружающей массы.

## **Пережить озарение**

Созревший для своей миссии герой получает свыше приглашение к общественной деятельности или некий знак, указывающий на его предназначение. Призвание в религиозной сфере, разумеется, осуществляется посланцем высших сил или знаменем, от них исходящим (Моисей перед неопалимой купиной, Будда под деревом Бодхи). К героической деятельности в светской области человек может быть призван другими незаурядными событиями, которые вызывают неожиданное озарение

## **Удивить сторонников**

Новизна — неотъемлемая часть харизмы. Невозможно представить себе, чтобы экстраординарные способности проявлялись общепринятым образом.

## **Придумать ритуал**

Харизматическое поведение зачастую предполагает некую театральность. С этим связано широкое использование гербов, эмблем, гимнов, знамен и различных обрядов.

## **Быть успешным.**

Как пишет М.Вебер: «Если продолжительное время ему (харизматическому — А.С.) изменяет успех, и в первую очередь, если его руководство не приносит благополучного исхода подчиненным, то его харизматический авторитет может исчезнуть».

## **Быть радикальным.**

Для харизматической личности очень важен способ отношения к своим идеям. Это — своего рода сверхценное отношение. Ты должен относиться к своим идеям как к чему-то особенно ценному. Определенного радикализма здесь не избежать. Однако правильно понимаемый радикализм — это не вид политической ориентации, но всего лишь форма отношения человека к тем идеям, которые он проводит в жизнь. Харизма может вовсе не быть связанной с содержанием идеологии, но является способом ее преподнесения.

## **Победить врагов**

Личность, претендующая на особое влияние, всегда находится в состоянии борьбы. Харизматический лидер, собственно, живет для того, чтобы в любой момент перегрызть глотку тому, кто покушается на интересы его группы. При этом лидер никогда не будет так же рьяно отстаивать свои собственные, корыстные интересы. Он всегда — слуга народа. Необходимое для харизматического образа демонстративное самоотречение, внешняя аскеза тоже проходит по этому разделу. Проявить самостоятельность. Это одна из необходимых составных харизматического имиджа. Важно подчеркивать, что ты независим ни от кого (кроме, разумеется, своей паствы). Демонстрация независимости должна идти рука об руку с демонстрацией идеологиче-

ской и иной оригинальности (даже в случае консервативной идеологии). Это и понятно: ведь если ты являешься орудием в чьих-то руках, или основываешься на старой идеологии, зачем тебе быть харизматическим.

### **Пробудить особые эмоции.**

В своей «Психологии искусства» выдающийся отечественный психолог Л. С. Выготский описывает так называемый бинарный аффект, то есть «аффект, развивающийся в двух противоположных направлениях». Для харизматического влияния очень важно, чтобы одновременно взаимно противоположные эмоциональные знаки (пугающие и успокаивающие, например) были выражены по возможности сильно. Образ политического лидера должна внушать определенный «страх и трепет». Добряк-жизнелюб нравится, но не притягивает. Важно иметь в виду, что страх — это в первую очередь способ изменения состояния сознания, предпосылка своего рода транс.

Если суммировать все основные харизматические свойства, то главными факторами оказываются следующие: выделение лидера из толпы, подчеркивание его исключительности, сплочение последователей, и, наконец, обеспечение преданности масс вождю. При всей исключительности вождя и его отличии от массы, у них должно быть нечто общее, что их объединяет: это может быть общий враг, общая цель. Харизма — врожденное или приобретенное? Является ли харизма исключительно врожденным качеством, которое нельзя выработать и развить, или же приобретенным — вопрос этот абсолютно неразрешим. В любом случае, ориентируясь на параметры, определяющие харизму, мы видим нашу задачу в том, чтобы участники тренинга сумели распознать в себе, проявить, выработать, развить свои харизматические способности. Не существует абсолютно харизматических или абсолютно нехаризматических личностей. Есть те, кто достаточно осознал и проработал в себе все это и те, кто сделал это недостаточно.

Итак, харизматическое влияние немислимо без идеологической подпитки, более того, существует благодаря именно ей. Речь идет не просто об особом обаянии, или об умении манипулировать другими людьми, но в значительной степени — о преданности определенному кругу идей. Харизматическое влияние не является феноменом внутри отдельно взятой личности, это интерактивный феномен.

## **Тема 15. Идеал успешного руководителя (4 часа)**

### **Особенности мышления лидера**

1. Способность к экстраполяции. Сильные лидеры не нуждаются в обилии данных. Обладая глубокими и широкими знаниями, они интуитивно понимают, как далеко могут зайти в своей экстраполяции ситуации.

2. Способность к разработке нескольких проблем одновременно. Слишком высокий показатель упорства по психологическому тесту Эдвардса для успешно действующих руководителей нежелателен. Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера.

3. Устойчивость в ситуации неопределенности. Это одно из главных качеств лидера: ему не страшна неизвестность или отсутствие обратной связи. Белые пятна не мешают его деятельности. Он справляется со своим делом и без немедленной обратной связи и разрешает проблемы, непосильные для других, неспособных к действиям в условиях неопределенности.

4. Понимание. Успешно действующие руководители высшего уровня обладают высокой восприимчивостью, отличаются развитой интуицией. Им присуща способность, которую можно назвать «проворством в уличной толчее». Они схватывают суть дела интуитивно и быстро, обнаруживая удивительную способность отличать существенные стороны ситуации от несущественных.

Умение лидера справляться с агрессией

1. Способность брать управление на себя. Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него и не обращая внимания на претензии тех, кто считал себя кандидатом на данный пост. Он не позволяет их разочарованию, зависти и ревности мешать выполнению своих обязанностей.

2. Настойчивость. Успешно действующие руководители при отсутствии ригидности и догматизма упорно выполняют задуманное, даже если их точка зрения оказывается непопулярной. Им присуще интуитивное понимание, за какие идеи следует держаться, при этом они активно интересуются всеми доступными данными. Их не пугает несогласие с ними других.

3. Способность к сотрудничеству. Успешно выполняющие свои функции лидеры умеют подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Им удается нивелировать свои неприязненные чувства. Такому руководителю свойственны умение разговаривать с людьми, такт, возможность общения на любом уровне. Благодаря хорошей способности к межличностным контактам он добивается основательной поддержки в организации для себя и своих идей. Лидер умеет сдерживать свою враждебность и агрессивность.

4. Инициативность. Успешно действующий лидер активен. Он ведет в атаку. Ему понятны возможности, ускользающие от внимания других. Он знает, когда начать — это часть его интуитивного знания. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из основных качеств, ведущих к успеху, — способность рисковать.

5. Энергичность. Руководителю трудно добиться успеха, не обладая выносливостью, без физических и интеллектуальных возможностей. Запас физических и интеллектуальных сил пополняется за счет огромной энергии успешно действующего лидера. Такой руководитель продолжает дело, когда другие уже падают от усталости.

Управление эмоциями

1. Способность делать ставку на других. Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, помогает росту других, не жалея на это время. Он всегда готов помочь профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице.

2. Сензитивность. Руководители высшего уровня восприимчивы к чувствам других. Им свойственна эмпатия (сопереживание). Они способны поставить себя на место другого и испытать его чувства. Достигающие успеха лидеры обладают своего рода личным радаром, дающим им возможность ощущать, что чувствуют и даже думают их коллеги.

#### Л и д е р с т в о в к о н к р е т н ы х о б л а с т я х

1. Идентификация себя с делом. Наиболее успешно действующие руководители способны переносить неудачи без чувства поражения или унижения. Их привлекает сам процесс достижения результата; они не стремятся быть всемогущими и всеведущими, не пытаются быть всюду одновременно, делать всю работу за других, не стараются казаться умеющими все. Лидеры высокого уровня умеют поручать работу другим. Их не привлекает власть как таковая, они скорее заинтересованы в достижении цели. Они получают настоящее удовлетворение от успеха других, а не от собственного неограниченного могущества. Власть, которой они пользуются, происходит из уважения, которое они внушают. Они не стремятся занять как можно больше руководящих постов, зная, что их влияние и так достаточно и им не требуется применять власть для достижения успеха. Они знают себе цену и удовлетворены ею, у них полная уверенность в себе. Все это дает такому лидеру силы противостоять нежелательному развитию событий.

2. Способность к сочувствию. Успешно действующие руководители проявляют сочувствие к другим, не ожидая, что их за это будут любить. Они способны непредвзято и точно оценить своих подчиненных, прекрасно понимая, что невозможно угодить всем. Они умеют сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощными и нетребовательными. Такой лидер прекрасно понимает, что стремление во что бы то ни стало нравиться подчиненным сделает его неспособным руководить ими. Благодаря сильному чувству идентификации он способен принимать непопулярные решения.

3. Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере. Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Его самое сильное стремление — не к личной власти; ему не нужно, чтобы вся организация подгонялась под его вкусы. Уходя, он хочет оставить результат своей работы, а не унести все с собой.

4. Независимость. Добивающиеся успеха руководители осознают границы своих возможностей, сотрудничают с другими, прислушиваются к ним, но когда дело доходит до принятия окончательного решения, они проявляют независимость. Приняв решение на основе всех имеющихся в их распоряжении фактов, они придерживаются его. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен: он скорее подаст в отставку, чем станет делать то, что идет в разрез с его взглядами и убеждениями.

5. Руководство сообществом. Руководитель использует свою власть и влияние на благо общества. Он ответственно относится к лежащей на нем ответственности, например, по охране окружающей среды. Лидер отдает свое

время, силы и энергию улучшению жизни людей и развитию общества, используя для этого все имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

6. Чувство юмора. Наибольшего успеха добиваются руководители, обладающие чувством юмора. Они способны видеть юмористическую сторону там, где другие видят только трагедию. Они не позволяют неудачам угнетать себя, способны найти в ситуации что-то забавное. Они легко находят разнообразные возможности. Сделав ошибку, они признают ее и готовы посмеяться над собой, а не взваливают вину на других.

7. Цельность личностного идеала. Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет — во всех смыслах слова. Он последователен и постоянно предпринимает усилия для того, чтобы его слово не расходилось с делом, чтобы соответствовать своему личностному идеалу. Следствием совпадения этого идеала и фактического поведения является то, что лидер живет в мире с самим собой, с ним легко общаться, окружающие чувствуют себя с ним непринужденно, независимо от их должности или общественного положения. Люди не испытывают страха и охотно поверяют ему свои горести и заботы, только личностная цельность лидера делает это возможным.

#### Личностный идеал лидера

1. Гибкость. Руководителю нет необходимости сосредоточиваться в каждый данный момент на единственной проблеме: он может решать одновременно несколько задач и, когда это необходимо, переключаться с одного направления деятельности на другое. Лидер должен быть открыт для восприятия новых идей, новых способов мышления, новых процессов. Стремящийся к успеху руководитель развивает в себе гибкость, понимая, что очень легко оказаться ограниченным своими предпочтениями и увлечениями.

2. Устойчивость к стрессу. Лидер умеет заботиться о своем здоровье, как телесном, так и психическом, и справляется со стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своей жизнью и своим временем. Успешно действующий руководитель не позволяет обстоятельствам и времени управлять собой. Он хорошо чувствует себя при таком образе жизни и с удовольствием предвкушает все, что ждет его впереди каждый день. Чувствуя действие стресса, он знает, что предпринять, чтобы избежать урона для здоровья.

3. Наличие цели. Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. Цель есть у его жизни, цель есть у его работы. Просыпаясь, он не просто ждет, что преподнесет ему новый день. Наличие цели предполагает планирование, и каждый день приближает лидера к достижению поставленной цели. Целью обычно является осуществление мечты: мечты о том, чем станет его корпорация; мечты о том, чем станет вся его жизнь. Лидер любит и умеет — часто философски — говорить о своей мечте. Однако взгляды руководителя не должны быть окостенелыми: мечта должна развиваться, как и связанная с ее осуществлением цель.

