

## ЛИДЕРСТВО КАК ВАЖНЫЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Муротмусаев К.Б.**

Доцент к.м.н. кафедры Педагогика непрерывного образования Университета Ориентал  
Ташкент, Республики Узбекистан

**Туропов Х.М.**

Преподаватель русского языка и литературы  
профессионально технической школы  
Бахмальского района Джизакской области, Республики Узбекистан.

**Аннотация:** В статье рассмотрены вопросы эффективного лидерства в различных организациях. Авторами подробно описаны и анализированы элементы ситуационного лидерства, а также рассмотрены вопросы соотношения личностных характеристик человека и его лидерских способностей. Приведены наглядные примеры лидерских качеств у разных исторических персон.

**Ключевые слова:** лидерство, эффективное лидерство, ситуационное лидерство, менеджмент, руководитель.

**Annotatsiya:** maqolada turli tashkilotlarda samarali yetakchilik masalalari ko'rib chiqiladi. Mualliflar vaziyatli yetakchilik elementlarini, shuningdek, shaxsning shaxsiy xususiyatlari va uning yetakchilik qobiliyatlari o'rtasidagi bog'liqlik masalalarini batafsil tavsiflashadi va tahlil qilishadi. Turli tarixiy shaxslarning yetakchilik fazilatlariga yorqin misollar keltirilgan.

**Kalit so'zlar:** yetakchilik, samarali yetakchilik, vaziyatli yetakchilik, boshqaruv, menejer.

**Abstract:** the paper examines the issues of effective leadership in different organizations. The authors describe and analyze elements of situational leadership and consider the relationship between personal characteristics of a person and his/her leadership abilities. The authors give illustrative examples of leadership qualities in different historical persons.

**Key words:** leadership, effective leadership, situational leadership, management, manager.

Что делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует ученых. Один из наиболее известных и простых ответов дает теория великих людей. Ее сторонников можно встретить среди историков, политологов, психологов и социологов. Теория великих людей (great person theory) утверждает, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится. Если эта теория верна, то должны существовать какие-то ключевые черты личности, делающие человека великим лидером и

выдающимся руководителем [3]. Что это: высокий интеллект, харизма (обаяние), общительность, смелость? Или их сочетание? Что лучше: быть экстравертом или интровертом? Должен ли правитель быть абсолютно безжалостным, как предлагал в 1513 году Никколо Макиавелли в своем знаменитом трактате «Государь»? Или лучшими руководителями являются высокоморальные люди? А может, правильный ответ дал великий Лао-цзы, написавший две тысячи лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью». Или же главное значение имеет не сама личность лидера, а социальные характеристики окружения, в котором она формировалась: состав семьи, образование, прежние занятия?

Психологи, озаботившись данным вопросом, провели множество специальных исследований. Ныне их количество уже измеряется сотнями. И что же? Да почти ничего! Некоторые довольно слабые зависимости действительно можно найти. Но в целом можно сказать, что сильных взаимосвязей не существует. Как ни удивительно, оказалось, что очень мало личностных черт напрямую связаны с лидерской эффективностью, и найденная взаимозависимость обычно бывает довольно слабой.

Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их «толпы». Но не намного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей. «Чересчур умные» неминуемо отторгаются толпой. Страшно далеки они от народа... Высоколобый интеллектуал может занять место ближайшего помощника, мудреца, тайного советника вождя, а в лучшем случае — серого кардинала. Но «путь на трон» ему чаще всего заказан. Увы.
2. *Мотивация власти.* Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но для них существует проблема эффективности. Например, Бориса Ельцина обычно рассматривают как лидера, обладающего чрезвычайно сильным стремлением к власти. Ему удавалось править Россией почти 10 лет. Однако вопрос, был ли он для страны эффективным руководителем, при этом остается открытым [2].
3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности. Отсюда можно

предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью Макиавелли[6].

4. Американский психолог Симонтон (Simonton) собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, — коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту (определяемой по оценкам историков). Симонтон установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, Франклин Рузвельт, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам данного исследования вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.
5. Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключения составляют только два случая: победа Ричарда Никсона над Джорджем МакГоверном в 1972 году и победа Джимми Картера над Джеральдом Фордом в 1976 году. В 1992 году Билл Клинтон был на 4 дюйма (10 см) выше Джорджа Буша. В 1996 году он был всего лишь на полдюйма (примерно 1,5 см) выше Роберта Доула. Оказавшись в Белом Доме, высокие президенты чаще становятся заметными историческими фигурами[3]. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.
6. Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как харизма (обаяние), смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, какую-то скромную взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим

человеком». Скорее, нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время [4].

Лидер не может быть таковым всегда и везде. Он может проявить свои лидерские качества только в подходящей ситуации. Например, руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других. Рассмотрим пример Стива Джобса, в возрасте 21 года основавшего вместе со Стефаном Возняком легендарную компанию «Эппл компьютерс». Эксцентричный Джобс меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой 60-х годов, и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествие в Индию и жизнь в коммуне. В те дни, когда еще не было никаких персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. В течение пяти лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов. Оказалось, однако, что неортодоксальная манера Джобса плохо подходит для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях рыночной конкуренции. Компания «Эппл» начала терпеть убытки, проигрывая в соревновании с конкурентами. В 1985 году Джобс был вынужден уйти из дела под нажимом Джона Скалли, человека, которого сам Джобс когда-то пригласил руководить своей фирмой. Интересно, что спустя несколько лет компанию «Эппл» опять возглавил Стив Джобс[8]. Это произошло тогда, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок: качественно улучшить операционную систему своих «Макинтошей», восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Наверное, вы уже поняли, что корпоративный лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам и гибко варьировать свое поведение. Получается это не у всех. Точнее — у очень немногих. Гораздо чаще руководитель заикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке. Еще один характерный пример — печальная судьба легендарного Джона Акерса, исполнительного директора IBM, бесславно уволенного из корпорации в 1993 году, после многих лет яркой и успешной карьеры. Сделав в 1980-х годах IBM флагманом компьютерной индустрии, Акерс оказался не в состоянии справиться со стремительными технологическими изменениями, которые охватили компьютерную промышленность с начала 90-х. Не случайно в современном западном HighTech-бизнесе редко бывает, чтобы топ-менеджмент благополучно почивал в своих креслах более пяти лет. Периодическая «смена караула» позволяет корпорациям оставаться динамичными, адекватно ориентироваться в быстро меняющемся мире[7].

Существует несколько теорий лидерства, фокусирующих внимание одновременно на личных свойствах лидера и на ситуации, в которой он действует. Наиболее известная — это ситуационная теория лидерства (contingency theory of leadership) Фреда Фидлера (Fiedler). Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два больших типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго — на взаимоотношения. Лидер, ориентированный на задачу (task-oriented leader), больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют. Потенциальные преимущества такого стиля — это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными. Лидер, ориентированный на взаимоотношения (relationship-oriented leader), в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений: поощряет взаимопомощь, позволяет подчиненным принимать участие в выработке важных решений, учитывает настроение и потребности работников и т.д. Разумеется, Позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентироваться одновременно и на работу, и на человека.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является более эффективным, чем другой. Все зависит от обстоятельств и от характера ситуации, а именно от того, какова степень контроля лидера и его влияния среди членов группы. Это краеугольный камень его ситуационной теории. В ситуации «высокого контроля» у лидера прекрасные межличностные отношения с подчиненными, его положение в группе бесспорно признается как влиятельное и главенствующее, а работа, которую выполняет группа, хорошо структурирована и четко определена. В ситуации «низкого контроля» имеет место обратное — у лидера плохие взаимоотношения с подчиненными, и работа, которую должна выполнить группа, определена неясно.

Лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях либо с очень высоким, либо с очень низким контролем. В случае очень высокого контроля люди довольны и счастливы, все идет гладко, и нет нужды беспокоиться о чувствах подчиненных или их взаимоотношениях. Это тот случай, когда «у руководителя в руках большая дубина, но ее все любят». Здесь лидер, сконцентрировавшийся только на выполнение задачи, добивается наилучших результатов. Когда контроль ситуации очень низок, лидеру, ориентированному на задачу, лучше удастся организовать ситуацию. Используя свои полномочия, он с помощью приказов и дисциплинарных взысканий может



внести хоть какой-то порядок в запутанную и неопределенную рабочую обстановку. Это случай прямого принуждения: «Большую дубину в руках руководителя никто не любит, но все ей подчиняются». Однако необходимо учитывать, что ориентация на задачу и диктаторство (или оскорбление подчиненных) — это не одно и то же [7].

В ситуациях средней степени контроля самыми эффективными являются лидеры, ориентированные на взаимоотношения. В этом случае все шестеренки рабочего механизма вращаются довольно гладко, но все же требуется уделять некоторое внимание «неполадкам», возникающим из-за плохих взаимоотношений и оскорбленных чувств. Лидер, способный сгладить эти шероховатости, действует в такой ситуации наиболее успешно. Ситуационная теория прошла проверку на многочисленных группах лидеров: от президентов транснациональных корпораций до армейских командиров. Результаты всех этих исследований, как правило, соответствуют предположениям Фидлера.

Когда мы обсуждали характеристики лидеров, ориентированных на задачу и ориентированных на взаимоотношения, не напомнило ли это вам что-нибудь? Признайтесь честно: не показалось ли вам, что лидеры-мужчины более склонны ориентироваться на задачу, а лидеры-женщины — на отношения? Если это так, то вы далеко не одиноки: гендерные (т.е. полоролевые) стереотипы относительно лидерского стиля мужчин и женщин распространены очень широко. Считается, что женщины больше думают о чувствах своих сотрудников, обладают лучшими навыками общения и поэтому более ориентированы на отношения. Мужчин же часто рассматривают как жестких, авторитарных лидеров макиавеллиевского типа, которые не особенно обращают внимание на чувства своих подчиненных и намного меньше беспокоятся об их взаимоотношениях. Соответствуют ли такие гендерные стереотипы действительности?

Психологи изучили сотни научных исследований в поисках ответа на вопрос, чем лидерский стиль женщин отличается от лидерского стиля мужчин. Они обнаружили, что действительно, как и принято считать, женщины обычно практикуют более демократичную манеру руководства, чем мужчины. Возможно, это происходит потому, что женщины обладают лучшими навыками общения. Это позволяет им при принятии решений использовать способности членов группы и, если нужно, вежливо отвергать их советы [4].

Значит ли это, что женщины — лучшие руководители, чем мужчины? Как мы можем предположить исходя из ситуационной теории лидерства, это зависит от характера ситуации. Женщины обычно являются лучшими лидерами (как по объективным показателям их работы, так и по оценкам сослуживцев) в тех сферах деятельности, где особенно важны навыки общения, например в сфере образования. Мужчины обычно бывают более успешными лидерами там,

где требуется способность решительно отдавать приказы и осуществлять контроль, например в армии.

Прежде чем сделать далеко идущие выводы из этих данных, мы должны учесть некоторые дополнительные факторы. Во-первых, найденные различия не так уж велики. Есть много женщин, вполне способных усвоить «маскулинный» (мужской) стиль руководства, особенно если характер работы этого требует. И есть много мужчин, обладающих не меньшими навыками общения, чем женщины. Кроме того, при любом исследовании лидерской эффективности возникает следующая проблема: отражают ли собранные данные действительно существующие различия или только распространенные стереотипы относительно лидерства? Если, например, женщину характеризуют как менее эффективного лидера, чем мужчину, происходит ли это потому, что она действительно худший руководитель или потому, что ее сослуживцы используют другую шкалу для оценки ее действий?

Старая мудрость говорит, что из-за половой дискриминации женщина должна быть «в два раза лучше, чем мужчина», чтобы преуспеть. К сожалению, различия в оценке деятельности лидеров мужчин и женщин существуют на самом деле. Если женщина практикует стереотипный «маскулинный» стиль руководства, если она типичный «босс» и ориентирована на задачу, ее оценивают более негативно, чем руководителя-мужчину с таким же стилем. Это проявляется особенно ярко в случаях, когда оценки делают мужчины. Психологи Дор Батлер и Флоренс Гейс (Butler & Geis) просили своих ассистентов, девушек и юношей, сыграть роль лидера в группе студентов, обсуждающих проблему из области бизнеса[4]. Лидеры — и юноши, и девушки — были настойчивы, но дружелюбны и решительно брали дискуссию в свои руки. Как остальные члены группы реагировали на такого лидера? Результаты оказались неутешительными для женщин. Когда мужчина утверждался во главе группы и действовал настойчиво, другие члены группы реагировали благосклонно. Если же подобным образом действовала женщина, то члены группы, особенно мужчины, реагировали гораздо более негативно. Получается, что мужчины чувствуют себя очень неуютно, если женщина использует тот же руководящий стиль, какой обычно позволяют себе мужчины.

Понятия «лидер» и «руководитель» похожи по значению, поэтому часто употребляются как синонимы. Но они не тождественны. Лидерство — это психологический феномен, тогда как руководство — сугубо управленческий. Лидер спонтанно занимает доминирующее положение в группе с явного или скрытого согласия большинства ее членов. Его влияние и авторитет имеют в основном неформальный характер [3]. Руководитель — это формальный начальник, занимающий официальную должность. Поэтому фактический лидер группы не всегда является ее официальным руководителем и наоборот.

1. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert. *Social Psychology*. — Third Edition, Prentice Hall, 1999
2. Бердникова Л. П. Концепт «патриотизм» в американском политическом дискурсе // Материалы Междунар. конф. «Профессионально ориентированное обучение иностранному языку и переводу в вузе» / РУДН. — М., 2010. С. 38—43.
3. Захарова Е.А., Коваль М.В. Харизма как средство достижения успеха // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2001. № 3-4 (23). С. 32-33.
4. Murotmusaev K.B., Erkinboeva H.Sh., Yuldashev Sh.E. "Boshkaruv psixologii: rahbar va leader tamoyillari" International scientific journal "Global science and innovations 2021: Central Asia" Nur-sultan, Kazakhstan, June 2021
5. Murotmusaev K.B., Erkinboyeva H. "Yosh avlodni shaklantirishda oilaning psixologik kunikmalari. "O`zbekistonda ilm-fan va talim: Muammo va istikbollar" professor-ututivcilar v talabalar urtasidagi II - online ilmiy-amaliy konferentsesi, ilmiy-ommabop maqollar tuplami. April 9-10. Jizzakh - 2021. 71-75 p.
6. Рутенбург В. И. Жизнь и творчество Макиавелли // Макиавелли Никколо. История Флоренции / пер. Н. Я. Рыковой. Общая ред., послесл., комм. В. И. Рутенбурга. М.: Наука, 1987. Изд. 2. С. 377
7. Shackleton Viv. The psychology of leadership in business. *Practical Psychology*. - Peter, 2003. - p. 178.
8. <https://www.tadviser.ru/index.php> (Steve\_Jobs)