



УДК 316.46

ЛИДЕРСТВО КАК СТРЕМЛЕНИЕ, ИЛИ ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ПОНИМАНИЯ ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА

Е. Г. Ксенофонтова

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова
E-mail: eksen@mail.ru

Рассматривая исторические тенденции понимания феномена лидерства, особенно значимые для XXI в., автор показывает, что сущность феномена лидерства авторами совершенно различных концепций фактически связывается со способностью лидера увлечь последователей движением к достижению более «высоких» целей.

Ключевые слова: современные концепции лидерства, исторические тенденции понимания феномена лидерства, эффективность управления организацией, управленческие компетенции, уровни развития группы и лидера, стили руководства и лидерства.

Leadership as an Aspiration: Historical Trends in Understanding of Leadership

E. G. Ksenofontova

Considering the historical trend of understanding of leadership, especially important for the twenty-first century, the author shows that the essence of leadership phenomenon the creators of completely different theories explain by the leader's ability to captivate followers to the movement towards a more «high» purposes.

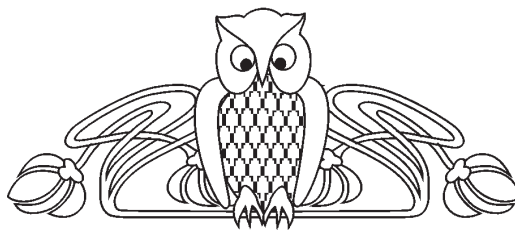
Key words: modern concepts of leadership, historical trends of understanding leadership phenomenon, effectiveness of management, managerial competence, levels of development of the group and leader, leadership and management styles.

DOI: 10.18500/1818-9601-2016-16-2-142-147

В настоящее время лидерство часто воспринимается как *ведение людей вверх*, к более трудным и заманчивым высотам. Фактически современное понимание лидерства все больше связывается с движением, причем с движением если не к заоблачной высоте, то в любом случае к чему-то более лучшему, более мощному, чем могло бы быть у конкретной группы людей... если бы не их лидер.

Само слово «лидерство» происходит от английского глагола *to lead* – *вести за собой, опережать*. Однако изначально этот глагол применялся к обозначению свинцового грузила¹ в рыбной ловле, обеспечивающего движение вниз, а не вверх! Тем не менее, и здесь речь идет о движении, которое возглавляется лидером. А за лидером уже устремляются остальные.

Другой образ движения связан с развитием по спирали. Развивается потенциальный лидер, развивается окружающая среда, и на каждом



новом витке спирали лидерство связано уже с иными ценностями, ожиданиями последователей и т. д. Но спиральное развитие – это тоже движение вверх, подчеркивающее только то, что отрыва от прошлого полностью не происходит и динамика ценностей, идей, форм взаимодействия и т. д. проявляется в некоем возврате к старому, но уже на ином, более высоком витке понимания.

Итак, лидер стремится вперед, вверх, достигает успехов и так ярко и красиво это делает, что остальные *увлекаются* его идеями и *вовлекаются* в это движение, объясняя это влиянием чего-то загадочного, особой «харизмы», как называл это, цитируя греков, Макс Вебер. А некоторые еще и увлекаются его личностью, говоря о сформированном авторитете лидера или о том, что он «заряжает их энергией действия». Первые при этом могут трезво оценивать степень своей зависимости от такого центра притяжения, вторые иногда могут, а иногда уже и нет. «Ведомые» – переводят с английского роль тех, кто идет за лидером. «Нет – лучше говорить последователи», – уточняют специалисты по организационному поведению.

Политологи тоже активно исследуют действия и влияние лидера. Хорошо *чувствуя, что для какой-то группы людей важно, лидер зажигает стремлением к лучшему* большие массы людей, многие из которых его даже никогда и не видели, не говоря уже о том, чтобы он каждого из них знал лично. Но в любом случае, он *придает им импульс движения*: или «заражая» своей страстью, или «толкая», умело и бесстрастно манипулируя чужими страстями, не уважая, но чувствуя себя выше этих людей. Таким образом, любой лидер является, говоря современным языком, «мотиватором» или мотивирующим, т. е. *мастером управления мотивацией*, хотя иногда даже «не ведает, что творит».

Могут ли быть лидеры «страшно далеки от народа»? Бывает. Особенно в политической сфере, хотя и в небольших организациях это может встречаться. Они видят несколько своих «вовлеченных» последователей, продолжают действовать в том же духе и не очень «отслеживают», что там происходит за границами ближайшего круга, да и не изменилось ли что в этом круге внутри. А иногда и не хотят видеть, будучи убежденными (что иногда подогревается представителями ближайшего окружения), что там все настолько же (как было раньше) увлечены и вовлечены.



В сфере политики, так же как и в сфере легализованного управления большими группами, в том числе и в работе руководителей организаций, *лидерством могут называть любые формы власти* – не только харизматической (личностной), но и традиционной (ролевой), и легальной (официальной). Однако интересно, что если последователь чувствует некую *власть лидера* над собой (будь то власть авторитета, или кнута, или совета старейшин), то одновременно с этим он чувствует осознаваемый или чаще не осознаваемый *страх*, позиционируя его, *лидера, над собой*, а себя где-то внизу. Поэтому даже если под руководством такого лидера люди и достигают трудных высот, то себя они продолжают считать недостаточно дееспособными: «С ним – да, а куда мы без него, пропадем...».

Бывает и иначе. Лидер может стремиться и *вести вверх, находясь не выше* своих последователей. Они ощущают себя *равным* ему, но он уже сделал несколько успешных шагов по преодолению того, что им пока казалось почти непреодолимым, и они начинают *верить*, что в таком случае и им это будет под силу. В таком случае после трудного пути они радуются: «Мы сделали это!», не помня даже иногда влияния лидера на старте большого пути. И лидеры, не стремящиеся к власти и статусным выгодам, тоже поддерживают такие выводы: «Да, сделали! И сделали сами! И теперь можно сделать еще больше...». Люди начинают *верить в себя* и помогают поверить в себя следующим, пока не почувствовавшим азарта «дерзнуть».

А что же с руководителями подразделений организаций – так называемыми «формальными лидерами»? Не многие из них являются одновременно и неформальными лидерами. «Харизмы не хватает», горюют они. Но, как правило, работают над собой и развивают разнообразные управленческие компетенции², важнейшими составляющими которых являются, во-первых, «умение показать подчиненным значимость задачи и *заинтересовать* процессом ее выполнения», а во-вторых, «умение и понимание важности разнообразными организационно-координационными способами еще и приводить их к успеху». А не только, как некоторые думают: а) поставить задачу, б) воодушевить – стимулировать – подтолкнуть и в) проконтролировать – оценить – поощрить/наказать для облегчения своей работы на будущее.

Можно называть руководителей лидерами, можно доказывать обратное, но *результатом*, по большому счету, интересующим всех, является то, насколько производительно и качественно, а стало быть, и стабильно 1) *будет работать «его» группа* и 2) *будут достигаться стоящие перед ней цели*. Причем не только сегодня, но и завтра. Не только в присутствии, но и при длительном отсутствии данного человека. За что в таком случае должен испытывать ответствен-

ность лидер – за «количество выловленной рыбы в отчетный период» или за «умение его команды применять опыт максимизации эффективности при любых обстоятельствах»?

Итак, в первом случае ответственность за результаты работы группы несет руководитель, а во втором ответственность берет на себя группа. *Распределенное* или *разделенное* между участниками *лидерство*, говорят. А можно ли нести ответственность за результат, не имея возможности серьезно влиять на процессы его достижения? Нет. Стало быть, лидер не просто *развивает* свою группу, которая начинает все более походить на команду, но он еще и *делится* с ней своими *полномочиями*. Передавая ответственность вниз и снимая ее с себя? Нет. Но теперь он уже отвечает за стабильное качество и эффективность работы группы на долгий период вперед, включая и конкретные стоящие перед ней задачи на текущий момент. Сможет ли и захочет ли группа *брать на себя ответственность* за задачу, если она недостаточно вдохновлена этой задачей и желает, скорее, избавиться от нее, нежели сделать ее с удовольствием и красиво? Очевидно, что не захочет. Вдохновляет ли персонал бизнес-организации необходимость обеспечения отдачи на вложенный инвесторами капитал? Нет, людям нужны более высокие задачи! И современные лидеры чувствуют это, *устремляя людей на развитие – в процессе совместного решения все более трудных, но интересных задач*. А что делают руководители, не чувствующие себя лидерами и не считающие важными все эти нюансы? Они стимулируют. Контролируют. Поощряют. Иногда достигают больших результатов. Но со временем им приходится удерживать персонал все более весомыми «компенсационными пакетами». И всегда они пребывают в большом огорчении, что «делегировать некому» и все приходится решать им самим. А тем, кто «вырывается» из привычного хода событий, в задаваемой таким стилем руководства (не лидерства) компании не говорят: «Здорово! В тебе проявляются зачатки лидерства!». Нет, здесь чаще всего говорят: «Чего тебе не сидится на месте?! Тебе что, больше всех надо?»...

Итак, лидерство – это сильная мотивированность. Это состояние увлеченности. Это «состояние постоянного стремления», состояние азарта, если для этого вообще подходит слово «состояние». А вот слово «джаз» подходит. Поскольку в нем есть импровизация, радость... и радость в том числе от постоянно сменяющихся друг друга лидеров. В 2001 г. в Москве по приглашению молодой компании, известной сейчас как «Топ-Менеджмент Консалт», состоялась открытая лекция норвежского специалиста по лидерству и менеджменту Харальда Кнудсена. Ну и что? Много ли таких лекций было и будет? Продолжаем: в «лекции» принимал участие джаз-банд Владимира Лебедева. А сам лектор не



только говорил, но и играл на трубе. Вот тогда можно было за очень короткое время увидеть, услышать, прочувствовать, что *лидерство – это создание состояния увлеченности у группы* (даже впервые увиденной) и у окружающих эту группу людей³.

Итак, лидер способствует появлению у людей *желания сделать что-то большее, чем привычно*, причем содержание самого намерения иногда может даже не исходить от лидера. От него исходит именно «драйв» или стремление делать!

Обсудим в этой связи *краткую историю понимания феномена лидерства взглядом из настоящего в прошлое, иллюстрируя ее отдельными примерами* и не ставя перед собой задачи изложить все хронологически настолько точно⁴, чтобы можно было сказать: «Нет, это не N взял идею у F, а наоборот, поскольку учился у него, слушал его лекции и формировал собственное видение. Однако он “вырвался в лидеры”, просто раньше опубликовав работу на соответствующую тему. Даже более того, мы точно знаем, что лидерство в этой идее относительно природы лидерства принадлежит лидеру учебно-исследовательского центра, в котором они, собственно, и встретились...».

2000–2020 годы. Рассмотрим развитие уже обозначившихся тенденций, допуская вероятность появления новых интересных идей относительно сути лидерства до окончания данного периода. Основной тенденцией, на наш взгляд, в этот период является понимание того, что «лидерство конкретного лидера развивается», причем высший уровень лидерства – это создание условий развития лидерских свойств и лидерского поведения у других членов небольшой группы, большой организации, общественного движения, нации...

Лидеры больших бизнес-организаций являются предпринимателями с особо тонким «чутьем» и умением вывести свои организации в *лидеры рынка*. Устойчивость лидерского положения этих организаций была бы невозможна без «лидерских амбиций» и «лидерского поведения» *«команды лидеров организации»*. В настоящее время некоторыми ставится под сомнение однородность образа лидера крупной организации и лидера маленького начинающего стартапа: с одной стороны – «формулы великого лидерства» известных «бизнес-героев», представляющих и развивающих компании, «построенные навечно»⁵, а с другой – «стиля лидерства в молодой ищущей себя группе». Однако многим эти различия кажутся несущественными на фоне главного – умения лидера «построить вдохновляющее видение будущего» и передать всему своему окружению это же видение и эту же вдохновенность.

Более того, в XXI в. практики обсуждают идею *аутентичного лидерства*, отличающего-

ся вниманием и уважением лидера ко всем, кто его окружает (выстраивая взаимовыгодное сотрудничество и руководствуясь принципом win-win: выиграть должен каждый), ориентацией на *обеспечение устойчивости развития* группы, организации и общества в целом и большей заинтересованностью в удовлетворении от смысла работы и гармонии работы и личной жизни (как у себя, так и у своих подчиненных). Если экономическая ситуация или другие окружающие такого человека лидеры не позволяют ему реализовывать ценности аутентичного лидерства, он может уволиться, перестав быть руководителем и выбрав стратегию «дауншифтинга» (полного отказа от карьеры), хотя и в этом случае за ним иногда устремляются другие. Но он может и пытаться построить другую организационную культуру в другой организации, привлекая туда своих единомышленников, разделяющих его взгляды на лидерство и на то, к чему стоит в жизни стремиться. В любом случае мы видим здесь те же *ценности – развития, уважения к людям и важности обеспечения их интереса* и понимания ими *смысла* той деятельности, которой приходится заниматься.

Противоположным подходом может восприниматься и может стать подход *нейроменеджмента*. Опубликованная в 2009 г. книга Ч. Джекобса со вторым названием «Почему методы кнута и пряника больше не работают?» стала бестселлером в США. И интерес в данном случае вызван не только доступными объяснениями человеческой нейрофизиологии, но и потребностями части лидеров и менеджеров совершенствоваться в индивидуальном подходе к своим подчиненным с целью более тонкого управления ими. Аналогичные намерения связываются начинающими манипуляторами и с уже далеко не новой технологией нейро-лингвистического программирования (НЛП). Несмотря на то, что сама технология является квинтэссенцией работы выдающихся психотерапевтов так называемого гуманистического направления (В. Сатир, М. Эриксона и К. Роджерса), имеющего целью, прежде всего, развить и усилить самодостаточность и саморегуляцию своих клиентов (не пациентов!), менеджеры-манипуляторы, пользуясь четкими алгоритмами технологии, пытаются стать мощными лидерами. Но почему-то не получается. Не хватает общения «на равных», поскольку они думают, что лидировать – это воздействовать «сверху вниз».

Интересно, что те, кто предпочитает писать о лидерстве, уделяют особое внимание *сензитивной* (связанной с высокой чувствительностью к нюансам) и *эмоциональной составляющей* «управленческой компетентности». Те же, кто предпочитает писать о руководстве, осуществляемом лидерами или менеджерами, уделяют больше внимания технологиям *отстраненного, «рационального» управления*. Тем не менее, ми-



ровая тенденция, сформировавшая даже термин «лидермент», демонстрирует внимание именно эмоциональным и «человеческим», а не статусно ролевым отношениям, создающим важнейшее условие эффективности лидерства – *доверие*.

Еще одна начавшая свое активное продвижение в последнее десятилетие идея так называемого *интегрального лидерства* основывается на концепции спиральной динамики К. Кована и Д. Бека, а также работе К. Кована и Н. Тодорович (2005), берущих начало от концепции развития К. Грейвза (представленной в его книгах и лекциях 1959–1970-х гг.). Помимо важнейшего утверждения о том, что *на каждой ступени развития* организации и лидера требуется свой *особенный стиль лидерства*, этот подход также ориентирован на *интеграцию ценностей и интересов всех контрагентов* организации во имя достижения, хотелось бы надеяться, взаимовыгодных стратегий развития. Сторонники этого подхода активно разрабатывают и продвигают различные аббревиатуры как часть своего метода, ориентируясь, возможно небезосновательно, на то, что со временем всем захочется не отставать от пионеров/лидеров, уже освоивших и начавших применять «метод ХХХ» или «стратегию УУУ».

Одной из достаточно часто цитируемых идей в наше время является идея о *пяти уровнях лидерства*, которым посвятил целую книгу Д. Максвелл в 2011 г., написавший до этого несколько «лучших бизнес-книг года», в том числе и книгу «Выигрывать вместе с людьми» (2005). А Дж. Коллинз еще в 2001 г. обращал внимание на *особенности лидеров высшего уровня*: сочетание *сильной профессиональной воли и личностной скромности, почти незаметности*. Такая трактовка лидера высшего (пятого) уровня многое объясняет в *обеспечении успешного решения* группой стоящих перед нею задач и в *развитии членов группы*, находящихся в равных и доверительных отношениях с лидером, имеющих следствием, а потом и причиной новых успехов *удовлетворенность всех членов группы*.

Однако не каждый «практикующий лидер», считающий себя *прагматичным лидером*, прочувствовал и принял для себя эту идею как идеал лидерства. Под лозунгом обеспечения прагматичности предлагается обучение, не ограничивающееся освоением какой-либо одной концепции и технологий лидерства, а пытающееся освоить все то полезное, что есть в разных концепциях.

Ведущие бизнес-школы мира, поддавшись когда-то модному «тренду», ведут МВА-программы с названием «Лидерство». Но одни уже не могут более заставлять студентов качественно и «полно» разобраться в концепциях лидерства, другие стараются вычленивать из этих концепций и передать обучающимся «способы развития лидеров», третьи вообще не теоретизируют, а организуют такую практическую ак-

тивность обучающихся, что не стать лидером по окончании этих программ кажется практически невозможным. Тем не менее, сами руководители таких программ констатируют критическую стадию в этой сфере образования⁶.

Итак, в рассмотренный нами период появились и еще будут появляться очень влиятельные идеи относительно сущности лидерства. Многие из них здесь не упомянуты⁷, однако для понимания тенденций этого будет достаточно и имеет смысл рассмотреть предыдущий, *не менее влияющий на нас до сих пор* период с громадным количеством интересных идей.

1980–1999 годы. Написанная в 1995 г. и переведенная на русский язык в 2005 г. книга Д. Гоулмана «Эмоциональный интеллект»⁸ перевернула представления многих о том, какие качества руководителя определяют эффективность его лидерства. Оказывается, дело не в классическом «коэффициенте интеллекта», измеряемом в процессе решения разнообразных тестовых задач, а в *способности «чувствовать» людей*, понимать важность их эмоционального состояния и влиять на их интересы, мотивацию и эмоции. Но за что самого Д. Гоулмана критикуют сторонники этой идеи? За осуществленное им упрощение при популяризации тех идей, которые разрабатывались до него многими авторами⁹.

Аналогична и судьба другой «старой» публикации¹⁰ – в 1990 г. Дж. Вумек с коллегами представил результаты исследования особенностей японской производственной системы, хорошо изучив, в частности, систему работы компании Toyota. Так же, как для облегчения произношения носителями других языков была заменена буква (d-t) в названии компании и марки производимых ею машин, название описанного западными исследователями подхода в менеджменте было переведено на русский язык наиболее «легким для понимания», но несколько упрощающим суть концепции словосочетанием – «бережливое производство». Этот подход помогает стать компании лидером на рынке, однако существенной особенностью культуры такой компании является «культура постоянного совершенствования» или «кай-дзен», *вовлекающая всех* сотрудников компании в постоянный поиск способов минимизации «всех видов потерь». Коллективное развитие и эффективность достигаются не столько за счет единичных сильных лидеров, сколько благодаря всеобщему и постоянному *стремлению к совершенствованию и совершенству*. А как же стремление «угодить» вышестоящему? *Вышестоящий желает*, чтобы *желание* подчиненного «угодить» клиенту (и «внешнему»), и «внутреннему» – в лице представителя следующего по бизнес-процессу подразделения) *было сильнее, чем желание угодить ему*, т. е. руководителю!

На опыт японцев опирается также и подход MBWA – *Management by Walking around* или



by Wandering around, вошедший в «современный менеджмент» с легкой руки Т. Питерса и Р. Уотермана, использовавших этот термин в своей работе 1982 г.¹¹, когда США и Великобритания переживали шок от победы на собственных рынках некогда побежденных ими японцев. Исследуя «лидерские» – наиболее эффективные на тот момент американские компании, они искали ответ на вопрос: как работают «лидеры» – руководители этих компаний и чему должны научиться руководители остальных, чтобы сделать свои компании более сильными в непростой на тот момент экономической ситуации. Среди прочего они обнаружили, что успешные компании *поддерживают лидеров и новаторов из числа своих сотрудников*. Так же как и отметили особенный стиль руководства-лидерства, напоминающий некоторыми признаками не столько «классический менеджмент», сколько «японский стиль». С этим стилем связан и термин MBWA.

Перевод главного слова в определении MBWA – ходить или бродить. Руководитель, не договариваясь о датах контроля и, более того, даже не планируя их для себя, «непреднамеренно, стихийно» посещает рабочие места своих подчиненных, устанавливая с ними *неофициальные мягкие контакты*, интересуясь, тем не менее, *как идут дела в направлении продвижения к цели*. Одни выделяют в этом стиле главное желание *осуществлять контроль как бы непреднамеренно*, чтобы подчиненные не успели к нему подготовиться «в лучшем виде». Другие, наоборот, говорят о зачатках технологии *контроллинга*, обеспечивающей эффективность руководства-лидерства *самоконтролем* (осуществляющимся самими работниками) *соответствия текущих результатов четко разработанному плану*. Третьи используют для объяснения еще одно японское слово – «гемба». Оно означает то место, где, собственно, и происходит основной процесс производства продукта компании. Почему важно руководителю посещать гембу? Чтобы не оторваться в высоких кабинетах от реальности. Зачем посещать? Многие «наши» думают, чтобы «воздействовать напрямую», минуя слои и этажи *искажающих информацию* (идущую и сверху вниз, и снизу вверх) *промежуточных лидеров*. А японцы говорят: «Не-е-е-т! Чтобы быть понимающим и адекватным лидером, он должен тихононько стоять в этой гембе, никому не мешать и пытаться понять и пропитаться процессами, обстоятельствами и проблемами, которые там происходят и решаются». То есть *лидеру нужно больше слышать и видеть*, чтобы *адекватно думать* о реальности.

1960–1979 годы. Основные элементы модели лидерства к этому времени уже выявлены, и исследователи как за рубежом, так и в СССР, обсуждают их взаимосвязь. Так, Б. Д. Парыгин, считающийся некоторыми не только создателем советской теории социальной психологии,

но объединителем идей иногда автономно работавших московской и ленинградской психологической школ, в этот период (публикации 1965, 1971, 1973 и последующих лет) показывал *разные формы лидерства, сходного и отличного от руководства*. Говоря современным стилем, он отвечал на вопросы: Что? Как? Когда? *Что делает лидер?* Один преимущественно вдохновляет, другой – организывает исполнение, третий делает и то, и другое. *Как?* Авторитарным, демократическим или опять же объединяющим оба стиля способом. *Когда?* Один ситуативно – иногда, другой (универсальный лидер) – всегда, в любой ситуации. А коллега Парыгина по Ленинградскому университету Ю. Н. Емельянов в работе 1971 г., посвященной проблемам руководства коллективом, характеризует множество различных лидерских ролей, *являющихся*, с одной стороны, *производными от преобладающих*, т. е. наиболее развитых качеств – *умений руководителя* (один больше эксперт, другой администратор и т. д.), с другой стороны, *зависимых* в своих проявлениях *от особенностей ситуации и особенностей подчиненных*¹².

Впрочем, «лидерство в исследовании стилей лидерства» и качеств руководителей передавалось в нашей стране не только от Москвы к Ленинграду и наоборот. Оно иногда уходило и в Курск, Кострому и другие учебно-научные центры. Так, в 1967 г. Л. И. Уманским была опубликована книга «Организаторские способности и их развитие», давшая концептуальную основу не только дальнейшим многочисленным исследованиям *стадий развития коллектива* в связи с действиями и развитием организаторских способностей формального и неформального лидера, но и практической работе с молодежными и взрослыми, в том числе производственными группами.

Можно сказать, что и *качества* потенциального лидера с единообразным или меняющимся *стилем лидерства, и особенности* членов *группы, и ситуация*, характеризующаяся *задачами* группы и историей *взаимодействия* членов группы с лидером и между собой (психологический статус, властные полномочия, удовлетворенность членов группы и т. д.) рассматриваются в этот период уже как *элементы единой системы*. Хотя и тогда, и сейчас, и, скорее всего, далее будут находиться желающие доказать, что единственным, основным первоисточником или *первопричиной* успешности лидерства является... та переменная, которой исследователь или популяризатор чьих-то идей будет невероятно увлечен¹³.

А что происходило в это же время на Западе? В 1967 и 1971 гг. вышли работы Ф. Фидлера, произведя эффект «луча света в темном царстве». Благодаря чему? Благодаря именно системному взгляду и отказу от поиска «единственно верной и все объясняющей переменной». Однако в XXI в., когда идея «сопряженности переменных» воспринимается как идея первоначального разде-



ления, а потом уже их соотношения между собой, критики формулируют практическую *невозможность* даже первичного *вычленения* и оценки рассматриваемых Фидлером а) особенностей лидера и б) особенностей ситуации в не новом для лидера окружении – как *исходно независимых друг от друга переменных*. Однако хотелось бы обратить внимание на то, что исследователь искал *критерии оценки эффективности работы лидера*, полностью берущего ответственность за результаты работы группы на себя.

В 1966 г. Д. Макгрегор и Массачусетский технологический институт опубликовали работу «Лидерство и мотивация», доказывая и теоретически, и практически, что *уважение к подчиненным и развитие самоуправляемых команд* способны стимулировать развитие потенциала подчиненных и давать очевидный скачок производительности. А П. Друкер в это же время и ранее говорил о феноменах отчуждения, непреодолимых без *эффективной персональной работы руководителя*, главной задачей которого является не освоение демократического стиля, а четкое ведение и *приведение (!) организации к намеченным целям*. Фактически он создал основы современной системы управления результативностью с помощью так называемых KPIs¹⁴, опять же связывая воедино ситуационные требования, возможности группы и способность руководителя-лидера решать главные на данный момент задачи.

Но почему тогда «лидер работ по исследованию лидерских компаний» – Т. Питерс – признался через несколько десятилетий, что одним из его главных стремлений было доказать, что П. Друкер не совсем прав?! Питерсу не хватало в концепции Друкера признания именно «драйва» и важности личностной энергетики лидера. И один, и другой названы мощнейшими *лидерами* или «гуру» *менеджмента*. Всех времен и народов? Представителей многих народов, но несколько разных ситуаций, этапов развития и *времен...*

Примечания

- 1 Родственным словом к глаголу «to lead», предположительно произошедшему от кельтско-ирландского слова «свинец», является слово «load», обозначающее в современном английском языке «груз».
- 2 Ксенофонтова Е., Пехова Н. Социология компетентности и модель компетенций как области научного и практического интереса // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. 2014. № 1. С. 194–206.
- 3 Спасибо всем, кто откликнулся тогда на наше предложение и в разных ролях участвовал в этом необычном мероприятии! (См.: Ксенофонтова Е. Лидерство и джаз. URL: www.tmcconsult.ru / Компания / Статьи. – 2001).
- 4 Для общей пользы пытаться создать подробную хронологию также весьма интересно. Поэтому те, кто обладает и интересом, и хорошим знанием привязан-

ных к конкретному времени первоисточников, могут присылать свои «хроники» и другие материалы по адресу leadershipseems@yandex.ru, не опасаясь потери авторских прав.

- 5 Речь идет о крупнейших компаниях мира, описанных в исследовании Дж. Коллинза и Дж. Порраса в книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». 2-е изд. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2014. (Первое издание на английском языке – 1994 г.).
- 6 См.: Snook S., Khurana R., Nohria N. Teaching Leadership: What We Know // Harvard Business School, 2012.
- 7 Рассмотрению теорий лидерства посвящены также другие публикации автора 2015 г. См., например: Ксенофонтова Е. Г. Лидерство в организации // Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Баркова. М.: Юрайт, 2015. С. 114–137. (Сер. Бакалавр. Академический курс.)
- 8 См.: Goleman D. Emotional Intelligence. N. Y.: Bantam Books, 1995.
- 9 См.: Белова О. Зачем компании эмоциональная компетентность менеджера? // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 4. С. 64–68.
- 10 См.: Womack J. P., Jones D. T., Roos D. The Machine that changed the World. The story of lean production. Rawson Associates. Collier Macmillan. Canada, N.Y., 1990.
- 11 См.: Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. N. Y.: Harper & Row, 1982.
- 12 Интересно, что ленинградские психологи, а также ярославские и мурманские лидировали в то время в исследованиях руководства производственными коллективами. Появившийся в Москве в 1971 г. Институт психологии АН СССР был создан выходцем из Ленинграда Б. Ф. Ломовым и объединил в себе представителей разных научных школ разных городов и республик СССР. Лаборатория социальной психологии этого института начала исследования психологии управления и эффективности разных стилей руководства производственными коллективами (А. Л. Журавлев и др.).
- 13 Доказывая, что сущность феномена (но не первопричина) лидерства заключается в сочетании личного стремления лидера и способности его увлечь движением к цели других людей, мы соединяем все компоненты модели лидерства воедино: цель и ее значимость для социума, готовность группы достигать значимую для нее цель в конкретной ситуации, свойства лидера не только успешно достигать цели, но и делать это настолько увлеченно, что это становится уже заразительно для других. Если чего-либо из этих элементов в конкретной ситуации будет не хватать – потенциальный лидер (умения и индивидуальная увлеченность) не станет реальным лидером в конкретной группе или ситуации.
- 14 Key Performance Indicators, или Ключевые показатели результативности (КПП или КПЭ). Впоследствии эта концепция была развита А. Шнайдерманом (1987), Р. Капланом, Д. Нортон и другими (1990 и далее) до концепции BSC. Первичный ее вариант, связываемый с именем П. Друкера, называют у нас УПЦ (Управление по целям) или MBO (Management by Objectives).