

# Можно ли воспитать лидера? А главное — нужно ли?..

Почему типовые модели лидерского поведения дают сбой? Почему эффект от большинства учебных программ по лидерству равен нулю? И наконец, кто же все-таки такой — лидер? Зачем он нужен современному бизнесу и можно ли его воспитать? Обо всем этом читайте в статье.



## Авторы

**Фурта Станислав Дмитриевич** — доктор физико-математических наук, профессор Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Усанова Ольга Николаевна** — президент Института психологии и педагогики, доктор психологических наук.

**П**омните третью из десяти заповедей Моисеевых: «Не поминай имени Господа Бога твоего всуе»? В стародавние времена заповедь эта представляла собой недвусмысленное лингвистическое табу. Одна из бед современного общества вообще и науки управления в частности состоит в том, что языковых запретов или хотя бы ограничителей на употребление отдельных слов и терминов не существует вовсе. Глубокие по содержанию понятия обесцениваются и превращаются в расхожие словечки, пополняющие словари так называемых корпоразмов. «Корпоразмы» — это специфический жаргон тех, кого в обществе презрительно называют офисным планктоном. И слыша из уст наших (да и не только наших!) менеджеров такие слова, как «коммуникация», «мотивация», «управленческая команда» и т.д., можно быть почти уверенным, что за ними ничего не стоит. Увы, в список подобных «корпоразмов» попал и понятие «лидерство».

Несмотря на то что мы получили образование еще в Советском Союзе и стало быть *a priori* должны придерживаться материалистического взгляда на мир, у нас есть твердое убеждение в том, что *слово* материально, что *язык*, который мы используем, управляет действительностью вокруг нас и что использование определенных слов и выражений в ложном контексте чревато серьезными последствиями. «Приключения» же чисто западного термина «лидерство» на российском пространстве нетривиальны. С одной стороны, если мы наберем в поисковой системе *Yandex* запрос «Курсы и тренинги по лидерству», то получим три миллиона ответов! Крупнейший книжный онлайн-гипермаркет «Озон» по запросу «Лидерство» выдаст 4563 товарные позиции. Как говорится, спрос рождает предложение. Однако крупные специалисты книжного рынка

говорят о том, что у читательской аудитории нахлынувший на нее словесный поток, связанный с темой лидерства, испытывает определенное разочарование. Вот что сказал генеральный директор Издательского дома «Манн, Иванов и Фербер» Михаил Иванов в интервью порталу Международного сообщества менеджеров 3 июня 2013 г. [1]: «...Очень плохо идут издания по лидерству. Видимо, люди считают, что это такие темы, где ты не сможешь получить практические навыки: прочитай книгу по лидерству, ты не станешь лидером». И с нашей точки зрения, *правильно считают люди...*

*к комфортному существованию в условиях неопределенности; дерзновенность; восприятие жизни как приключения; искусство осуществления перемен; стремление к синергии; способность к построению организации; инициативность; совершенное понимание взаимозависимости; способность слушать; уважение к сотрудникам; ориентация на служение; излучение положительной энергии; вера в других людей; уравновешенный образ жизни; жизненная сила и неутомимость; занятия физическими, интеллектуальными и духовными упражнениями ради самообновления; самооб-*

## Методологическая разгадка неуспеха обучению лидерству «на трибунах» кроется в строении головного мозга человека.

Хотите, мы раскроем профессиональный секрет и расскажем, как начинается большинство тренингов по лидерству в открытом и корпоративном формате? Слушателям предлагается самим определить, какими качествами должен обладать лидер. В результате появляется некоторый список (собранный таким образом «коллекцию лидерских качеств» привел в своей книге известный российский бизнес-тренер Михаил Молоканов [2]). Перечислим некоторые из них:

*«Направляющее видение; прозорливость; страсть; целостность личности; высокая честность и цельность характера; доверие; любознательность; постоянное обучение; интеллектуальная энергия; способность к опережающему обучению; потребность считаться с другими; проницательность; понимание других и знание их нужд; смелость в отношениях; чувство юмора; уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого; предсказуемость; широта мышления; способность*

*ладание и последовательность; интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности; готовность принимать на себя ответственность и обязанности; компетентность в решении задач; навыки работы с людьми; потребность в достижении результата; способность мотивировать других; смелость, решительность, упорство; умение завоевывать и сохранять доверие; способность управлять, расставлять приоритеты, принимать решения; уверенность, способность к господству, доминированию, самоутверждению; способность к адаптации, гибкость».*

Вот так. И не кажется ли вам, что человека, обладающего всеми этими качествами в совокупности, просто не существует в природе? Любой специалист, мало-мальски знакомый с современной психологией, усрит с десяток различных моделей типологии личности, в рамках которых описанные выше качества просто-напросто противоречат друг другу.

Как развивается обучение дальше? Да, в группе признается тот факт, что описанный предвзвешенно супермен — лишь плод коллективного воображения, а затем предлагается некое определение лидерства; из него выводятся «полезные» поведенческие модели, на которые слушатели натаскиваются в течение определенного (за который заплачено) срока. Типичная модель изучения «с трибун». Поясним данную метафору. Тренер или преподаватель стоит на футбольном поле, временно превращенном в сцену, а сидящие на трибуне слушатели внимают и записывают.

Существует неистребимый подход к построению моделей лидерского поведения, на котором базируются учебные программы по лидерству, если и не целиком, то по крайней мере кейсы в рамках этих программ. Рассматривается биография некоего руководителя, имеющего репутацию талантливого лидера и достигшего на своем поприще колоссальных успехов. Затем рисуется его, условно говоря, психологический портрет. В лучшем случае дополнительно осуществляется некоторая статистическая проверка, а были ли еще в истории индивиды, обладавшие схожими чертами характера и добившиеся выдающихся результатов? И вот таким образом вырисовывается обобщенный догматизированный портрет лидера. Подобные методики, основанные на *логической ошибке подтверждения*, очень едко высмеивает Нассим Николас Талеб в своей знаменитой книге «Черный лебедь» [3]. «Люди не любят посещать кладбища» — пишет Талеб. В нашем конкретном случае эта метафора означает, что статистика о том, сколько людей обладали точно такими же чертами характера, как и признанные лидеры, или усердно пытались их копировать, и при этом не добились равным счетом ничего, никем никогда не велась.

Какова эффективность такого обучения, даже если оно произвело в аудитории первоначальный WOW-эффект? Практически нулевая... Было проведено исследование, согласно результатам которого «период полураспада» знаний, полученных даже на двухгодичной программе MBA, составляет 60 дней [4]. Что же тогда говорить об эффективности краткосрочных курсов по обучению лидерским навыкам! Методологическая разгадка неуспеха обучению лидерству «на трибунах» кроется в строении головного мозга человека. Какую бы модель лидерства мы ни взяли, действия лидера основаны на четком взаимодействии «программирующих органов мозга», расположенных в префронтальных долях, с лимбической системой, отвечающей за

*расширять нашу область понимания, связывая новые идеи или факты с обширной когнитивной сетью. При таком ассоциативном методе познание идет с огромной скоростью... Лимбическая система, наоборот, ученик куда более неторопливый, особенно когда стоит задача изжить глубоко укоренившиеся привычки... Следовательно, перевоспитание эмоционального мозга при обучении лидерским навыкам требует совсем не той модели, которая нужна для мышления мозга».*

В литературе по менеджменту царит очень вредное на наш взгляд противопоставление навыков лидерства и навыков управления (менеджмента). Дежурная фигура речи заезжих западных гуру при обозначении

### **Лидерство — понятие сугубо аутентичное, и это означает, что копирование привнесенных извне моделей лидерского поведения принципиально не может дать положительного эффекта.**

наши чувства, эмоции, настроение. Лимбическая система к тому же ответственна за импульсивное поведение человека, вызванное, например, реакцией на угрозы, включающей механизмы рептильного мозга, амигдалы (миндалевидного тела). В западной литературе даже существует такое понятие, как *amigdala hijack* — захват амигдалой, следствием которого могут стать неконтролируемые вспышки гнева, которые уж никак не соответствуют представлениям о лидерском поведении. Большинство обучающих программ (как отмечается в монографии Гоулмана, Бояциса и Макки [4]) апеллируют к неокортексу, а не к лимбической системе:

*«Строение неокортекса делает его высокоэффективным “аттрактом для обучения”, способным*

каких-либо просчетов во взаимодействии с людьми такого: «Это не лидерство, уважаемые дамы и господа! Это менеджмент!» По-видимому, это бескомпромиссное разделение на лидеров и менеджеров с легким негативным окрашиванием последних (в некоторых выступлениях западных теоретиков фигура менеджера подобна придурковатому чукче из старых советских анекдотов) берет начало в относительно ранних трудах профессора Гарвардской школы бизнеса Джона Коттера [5].

Основанные на коттеровской модели «портреты» руководителя-лидера и руководителя-менеджера представлены в *таблице*.

Ну давайте скажем себе честно, что для большинства, разумеется, кроме тех, кто привык жить

Таблица 1

«Портреты» руководителя-лидера и руководителя-менеджера, основанные на коттеровской модели

Лидер	Менеджер
<b>Стратегическое планирование</b> Разработка концепции будущего (часто отдаленного) и стратегии изменений, необходимой для их воплощения в жизнь	<b>Оперативное планирование</b> Определение конкретных этапов и составление графиков выполнения поставленных задач; выделение необходимых ассигнований под эти задачи
<b>Объединение людей общностью целей</b> Пропаганда выбранного направления словом и делом, привлечение людей к содействию в создании рабочих групп и объединений, вооруженных пониманием нового видения и стратегии и верящих в эти идеи	<b>Организация и работа с кадрами</b> Организация соответствующих подразделений для выполнения плановых заданий, комплектация их кадрами, делегирование ответственности и властных полномочий для выполнения плана, предоставление методической помощи и контроль за исполнением
<b>Меры морального и материального стимулирования</b> Высвобождение энергии людей для преодоления политических и бюрократических барьеров, нехватки ресурсов и прочих препятствий к осуществлению перемен посредством удовлетворения основных человеческих потребностей	<b>Система контроля и разрешения проблем</b> Постоянная проверка результатов, выявление отклонений от требований плана с последующей разработкой и осуществлением мер по устранению нарушений
<b>Лидер</b> Осуществляет перемены, часто радикального характера, и способен провести в высшей степени полезные изменения (например, начать производство новой продукции, которую ожидает покупатель, или преобразовать отношения внутри фирмы, что повысит ее конкурентоспособность)	<b>Менеджер</b> Обеспечивает определенную предсказуемость и порядок и позволяет постоянно предоставлять текущие результаты заинтересованным лицам (например, гарантию своевременности поставок торговым партнерам или выплату дивидендов акционерам)

по принципу «моя хата с краю — ничего не знаю», нарисованный образ лидера является куда более привлекательным, чем образ менеджера. В этом-то опасность и кроется...

Если мы изучим репертуар большинства тренинговых компаний общего, так сказать, профиля, то курсы из области *hard management skills* (жестких навыков управления), такие как финансы, управление проектами, не говоря уже о куда более специфических материях, например маркетинге или логистике, занимают в общем объеме начитываемых тренинг-дней ничтожную долю. Эти курсы требуют как включения «думалки», так и усвоения полученных знаний и навыков в рабочем опыте слушателя. При этом результаты обучения *hard skills* достаточно легко контролируются. Зато курсы из области *soft management skills* (мягких навыков управления), которые якобы нацелены на совершенствование навыков взаимодействия с людьми (чисто лидерская, а не менеджерская тема), занимают львиную долю в объемах. Тренинг из области «софтов» — приятная штука, особенно если он заточен под пресловутое по-

коление Y. Специально для этого поколения было создано целое направление в обучении — так называемая геймификация. И на одном из тренингов, который вел первый из авторов статьи, через полтора часа игреки из которой, считающей себя продвинутой в области управления компании, не выдержав, спросили: «А когда же мы начнем двигать карточки?» И это тоже чисто лидерская, стратегическая, а не менеджерская тема? Так что ли? Результаты обучения по *soft skills* невозможно проконтролировать, по крайней мере на коротком промежутке времени. Отсюда и специфическое концептуальное отношение к корпоративному обучению, высказанное одним из авторитетов тренингового бизнеса: «Никакие знания, умения и навыки во время тренинга привить нельзя. Можно лишь создать мотивирующую среду, которая подтолкнет слушателей к последующему саморазвитию». И несмотря на цинизм приведенного высказывания, это истинная правда. Показатель ROI обучения *soft skills*, который усердно выисывают некоторые руководители отделов обучения и развития в компаниях, является чистой фикцией.

Это описание рынка тренинговых услуг было предпринято для того, чтобы показать, что многие руководители ищут волшебную «лидерскую» таблетку, благодаря которой рутинная работа вокруг них выполнялась бы сама собой, словно по мановению волшебной палочки. Разделение управленцев на лидеров и менеджеров приводит к тому, что становится незародившаяся в голове у руководителя мысль: «Я же лидер, зачем мне заниматься планированием проектной деятельности в компании? Есть руководители более низкого уровня, они — менеджеры, это их работа. А мое дело — стратегия и мотивация!» И ничто не помешает упомянутому руководителю рангом понижать таким же образом «делегируют» рутину еще на уровень вниз. Он же лидер! А потом еще на уровень вниз. В результате мы получаем повальное стремление к лидерству на всех уровнях иерархии компании и опять же на всех уровнях тотальную некомпетентность. Разумеется, нарисованная картинка — гротеск. И, наверное, не только фетишизация лидерства является причиной вопиющего невежества нашего российского управленческого сообщества, но то, что именно такой подход к ли-

дерству внес в это явление свою лепту — несомненно.

Умные HR-директора компаний с большой настороженностью относятся к тренингам по лидерству. Им в конце концов нужно, чтобы в компании выполнялась РАБОТА. В личной беседе с авторами директор по персоналу одного из крупнейших банков России воскликнула: «Объясните мне как работодателю преимущества наличия в штате большого количества сотрудников, обладающих лидерскими навыками!» Если понимать лидерство в коттеровском ключе, то эту реплику лучше оставить без ответа.

Но теперь мы с вами подобрались к главному вопросу. А что же такое «лидерство»? Как его определить?

На уровне бытового понимания на заданный вопрос можно ответить так: «Лидерство — это умение заставить кого-то сделать что-то, да так, чтобы этот кто-то этого еще и захотел». А вот как определяет понятие лидерства Ричард Дафт, автор одного из наиболее авторитетных как на Западе, так и у нас, в России, учебника по лидерству: «Лидерство — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели» [6]. Чудесное академическое определение, сколь понятное и прозрачное, столь же и бесполезное, поскольку точно таким же образом можно было бы определить и понятие... менеджера. А что, разве менеджеры не взаимодействуют с группой? Не оказывают влияние на ее членов? Не стремятся к достижению результатов, отражающих общие цели?

Довольно, право. Уже абсолютно общим местом стало утверждение, что внутри управленческой дисциплины под названи-

ем «лидерство» (если таковая существует) отсутствует внятное определение предмета исследования, аксиоматическая база, описание метода исследования, специфический глоссарий, словом все то, что отличает научное знание от лженаучного. Поэтому исследователи-теоретики в области лидерства не знают, что они исследуют, практики не понимают толком, что же такое они под брендом «лидерство» делают, а преподаватели в бизнес-школах и корпоративные тренеры не понимают, что они преподают.

На наш взгляд, во всяком случае что касается лидерства как некоторой составляющей менеджмента, вся чехарда начинается с разделения управленцев на «чистых» и «нечистых», идущего от Джона Коттера.

Совершенно иной подход исповедует группа исследователей и практиков из США — Майкл Дженсен, Вернер Эрхард, Стивен Заффрон, Кари Грейнджер, — разработавших так называемую онтологическую модель лидерства [7] и создавших уникальную программу обучения.

Сразу несколько слов о методе обучения, который исповедуют разработчики курса «Становление лидера и эффективное применение лидерства. Онтологическая / феноменологическая модель». Они провозглашают метод обучения «на поле», а не «с трибуны», то есть слушатели прямо во время курса начинают демонстрировать лидерские навыки, что прокламируется и, главное, исполняется. Главный принцип обучения — открытое сознание. Мы уже упоминали в начале статьи тот факт, что используемый нами язык создает реальность вокруг нас. Поэтому по отношению к материалу курса существует несколько глаголов, употребление которых слушателями не то что явно запрещено, однако является нежелательным. Это гла-

голы «выучить, проанализировать, понять», в то время как желательными глаголами являются «делать, испытать, пережить». Кажется бы, этот прием — банальный лингвистический трюизм, однако именно упор на проживание опыта лидерского поведения во время курса порождает то самое взаимодействие между клетками неокортекса и лимбической системы, о котором писалось выше.

Термин онтологический означает, что данная модель имеет дело с природой и функциональностью такого явления, как лидерство, и с этой точки зрения тот факт, что некто проявляет черты лидерского поведения, определяется контекстом, в рамках которого данный индивид существует.

Смысл этих достаточно мудреных фраз раскрывают для нас многочисленные примеры из нашей истории. Освежив в памяти различные эпизоды времен великих войн, которые вела наша страна, мы поймем, что знание не тождественно действию. Призыв «солдат должен быть храбрым» и чудеса героизма, проявленные на поле боя, — разные вещи. Сейчас модно го-



ворить, что тогда люди были другие... Нет, люди, более или менее, одни и те же. И если мы, изнеженные дети наших героических предков, с содроганием представив себя погруженными в мерзость окопной жизни с ее грязью, вшами, разлагающимися трупами за бруствером, подумаем, что наши предки мотивировались этой обстановкой и что у них не возникало желания бежать из этого смрадного окопа куда глаза глядят, то мы очень ошибемся. Однако осознание того, что из этого окопа бежать некуда, что там, сзади осталось то, что тебе дороже самой жизни, меняло контекст. И можно как угодно относиться к приказу наркома обороны № 227 «Ни шагу назад!», но он тоже менял контекст, в котором оказывались солдаты и офицеры Великой Отечественной.

Мы описали здесь совершенно экстремальную ситуацию, в которой внешний контекст, внешние обстоятельства определяли героическое (или, если хотите, лидерское!) поведение людей. Однако контекст подвержен сдвигу. Какую роль может сыграть смещение контекста, видно даже из рассматриваемого примера. Фиксация на контексте страха смерти и мерзо-

стей войны неизбежно выталкивала солдата из окопа и заставляла бежать... ясно, в какую сторону. И тогда конец становился очевидным. Пуля в спину от немцев или в грудь от заградотрядовцев.

Итак, контекст, если хотите, внутренний взгляд индивида на окружающее его бытие.

## Ответственный руководитель определяет свою меру ответственности как стопроцентную, несмотря на реальное распределение обязанностей между ним и подчиненными.

Что касается другого термина — феноменология, то это инструментарий лидерской программы Эрхарда, Дженсена и их единомышленников. Не столь важно, сколько ты знаешь и понимаешь, сколько то, как ты чувствуешь и видишь. Исходя из этого, чрезвычайно важно во время прохождения программы обучения повернуть взгляд участника внутрь. Но это не означает фиксацию на суждениях внутреннего голоса, нашей «мыслемешалки». Речь идет об открытии мышления и наблюдении за происходящим с позиции своего истинного Я.

Почему это так важно? Потому что лидерство — понятие сугубо аутентичное, и это означает, что копирование привнесенных извне моделей лидерского поведения принципиально не может дать положительного эффекта.

В предварительных материалах к курсу «Становление лидера и эффективное применение лидерства. Онтологическая / феноменологическая модель» [7], обязательных для прочтения участниками, цитируются слова бывшего руководителя компании *Medtronics* Билла Джорджа:

«После целого ряда лет наблюдения за лидерами и изучения

их привычек я уверовал, что лидерство начинается с аутентичности и аутентичностью заканчивается. Это совсем не то, что сообщают нам посвященные лидерству литературные источники, и совсем не то, чему учат эксперты корпоративной Америки. Эксперты вырабатывают списки лидерских качеств, ожи-

дая, что некто начнет развивать их у себя. Они описывают стили лидерства и предлагают нам перенимать их. Это в корне противоречит аутентичности».

Так что же такое «лидерство» в понимании сторонников онтологического подхода? В работе [7] создатели курса «Становление лидера и эффективное применение лидерства. Онтологическая / феноменологическая модель» определяют лидерство достаточно «пафосно»: «Лидерство — способность индивида создавать будущее, которое само по себе, без усилий со стороны этого индивида, не проявилось бы».

А теперь самый тонкий, на наш взгляд, момент, из политических соображений замалчиваемый авторами концепции «онтологического лидерства». Каков масштаб событий из этого декларируемого будущего? Неужели речь идет только и исключительно о предводительстве армиями в удачных сражениях, руководстве транснациональными корпорациями, добывающимися выдающихся показателей, и т.д. Или речь может идти о событиях попроще... При определении масштабов будущего, создаваемого лидерами, авторы ограничиваются весьма расплывчатым: «То



be bigger than yourself» — «быть больше, чем ты есть на самом деле». Но что это? Ответ дает другая статья из предварительных материалов к курсу «Становление лидера и эффективное применение лидерства. Онтологическая / феноменологическая модель» [8].

В этой статье, в частности, говорится о двух типах подхода индивида к решению поставленных задач. У каждого человека существует воспринимаемый объем ресурсов, который

лучившего высшее образование в советские времена, обладающего изначально тоннельным видением, сформированным РСБУ (Российской системой бухгалтерского учета). И этот бухгалтер принимает (хотя и не без дрожи в коленях) вызов времени, заключающийся в оформлении отчетности следующего года в соответствии с МСФО (Международными стандартами финансовой отчетности). МСФО стоит на несколько десятков делений выше бенчмарка российского бухгалтера старой школы.

### **Ряд современных западных концепций должен быть не отвергнут, а критически пересмотрен и дополнен нашим, отечественным, опытом.**

может быть использован для решения стоящих перед ним задач. Этот объем, грубо говоря, равен объему знаний, умений и навыков, которыми человек обладает (или думает, что обладает). Подходя к решению некоторой задачи, индивид может использовать имеющийся у него объем ресурсов (отметим, что воспринимаемый объем ресурсов не тождествен реальному, а этот реальный может оказаться как больше, так и меньше воспринимаемого) в качестве бенчмарка. И тогда мы можем говорить, что рассматриваемый индивид обладает фиксированным, шаблонным сознанием (fixed mind). Если же индивид рассматривает каждую встающую перед ним задачу как возможность для развития и обучения, мы будем говорить, что он обладает развивающимся сознанием (developing mind).

Если принять, что наличие развивающегося сознания есть коренная отличительная черта лидера, то масштаб событий, которым лидер позволяет проявиться в будущем, перестает играть главенствующую роль. Представим себе главного бухгалтера российского предприятия, по-

И для того чтобы выполнить эту рабочую задачу, надо обладать именно развивающимся сознанием. И пусть кто-нибудь посмеется заявить, что это management, а не leadership. Люди, способные махать шашкой, скача впереди всей корпорации на белом коне, обладающие навыками стратегического планирования, умеющие воодушевлять людей, создавать концепции привлекательного будущего и т.д., безусловно, нужны организации. Но это просто другой тип рабочих задач. И работа бухгалтера, перешагнувшего через свой опыт, ничуть не менее важна, чем работа директора по развитию. Заметим в заключение этого пункта, что формирование развивающегося сознания вполне посильная задача для психологов.

Для создания будущего, которое само по себе не проявилось бы, необходимо еще одно качество. Создатели курса «Становление лидера и эффективное применение лидерства. Онтологическая / феноменологическая модель» определяют это качество как «быть причиной всего». Посетившая Российскую Федерацию в августе 2014 г. профес-

сор Университета Temple (США) Ана-Мария Ривера определяет его, используя более понятный для русского человека термин — ответственность [9]. О чем идет речь? Представим себе руководителя, ставящего задачу пяти своим подчиненным, между которыми фронт работ распределяется примерно поровну. По прошествии некоторого времени выясняется, что по каким-то причинам эта задача не была решена. Какова количественная мера ответственности руководителя за невыполнение поставленной задачи? Не может быть ответственным руководитель, определяющий свою меру ответственности как нулевую на том лишь основании, что он не был конкретным исполнителем этой задачи. И руководитель, оценивающий свою ответственность как промежуточную между нулем и ста процентами, не может считаться ответственным, поскольку провал в решении задачи мог быть связан с тем, что он не был точен в постановке задачи, не обеспечил сотрудников ресурсами, не дал пошаговый алгоритм решения (для низкоквалифицированных подчиненных), не проконтролировал выполнение этой задачи... Да мало ли что еще может быть? Ответственный руководитель определяет свою меру ответственности как стопроцентную, несмотря на реальное распределение обязанностей между ним и подчиненными. Это понятие сродни концепции локуса контроля Джулиана Роттера [10], согласно которой люди делятся на экстерналов, то есть имеющих склонность приписывать результаты своей деятельности внешним факторам, и интерналов, которые имеют склонность приписывать результаты своей деятельности внутренним, связанным с их самоорганизацией, факторам. Ответственный руководитель, согласно представлениям Аны-Марии Риверы, — это стопроцентный интернал.

В математических теориях есть такой термин — «полнота»; в данном контексте он означает достаточность объединения совокупности некоторых признаков для определения некоторого явления. Так вот, зададимся вопросом, достаточно ли для определения понятий «лидерство», «лидер», «лидерское поведение» следующих факторов:

- влияние и навыки взаимовлияния на контекст, в котором лидер осуществляет свою деятельность;
- аутентичность;
- развивающееся сознание;
- ответственность.

Очевидно, что нет, поскольку, опираясь только на эти четыре фактора, мы получили бы огромное количество «псевдолидеров», берущихся за решение неподъемных задач, которые трактуются ими как возможность для развития и обучения. Подобные «псевдолидеры» с колоссальным треском проваливали бы решения этих задач, а потом посыпали бы себе голову

пеплом во время уничтожающих сеансов самобичевания в силу своей гипер-

ответственности. Но в концепции онтологической модели лидерства есть еще один фактор — понятие целостности лидера, или *integrity*, которое было сформулировано

одним из создателей онтологической модели Майклом Джессеном в виде всеобщего закона природы [11, 12].

Суть этого закона, изложенная очень примитивно, состоит в следующем: «Безусловная ценность слова, данного лидером». Это означает, что давши раз слово партнерам по бизнесу, акционерам, сотрудникам, покупателям и заказчикам, поставщикам и подрядчикам и другим стейкхолдерам бизнеса, человек должен его держать. Если же по ряду причин выполнение данного обещания невозможно, давший обещание обязан ликвидировать ущерб, нанесенный остальным стейкхолдерам бизнеса вследствие нарушения этого обещания. И что важно! Этот закон не находится в плоскости морали, этики или законодательства. Этот закон, как и законы Ньютона, находится в «природной», позитивной плоскости. То есть при нарушении некоторым элементом системы закона *integrity* вся система начинает работать нерезультативно и неэффективно, по крайней мере в долгосрочной перспективе. Таким образом, целостность индивида является неотъемлемым атрибутом лидерства, ставящим барьер амбициозным

«хотелкам» ретивых руководителей.

Итак, мы показали, что сама постановка вопроса, ЧТО же такое лидерство — нетривиальна. Понятие это пришло к нам с Запада,

поэтому нам приходится практически все время опираться на западные технологии. И... в силу ряда обстоятельств технологии эти оказываются нерабочими. Подобные факты подталкивают нас к тому, чтобы отказаться от западного опыта вообще. Но как бы нам в очередной раз из нашей купели знаний, умений и навыков не выплеснуть вместе с грязной, мутной водой ребенка... Ряд современных западных концепций должен быть не отвергнут, а критически пересмотрен и дополнен нашим, отечественным, опытом.

ПЭС 14140/05.11.2014

### Литература

1. <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/russiantoplist/1828980/>
2. Молоканов М.В. Лидерство по-русски. Руководство пользователя. М.: Рид Медиа, 2013. 192 с.
3. Талей Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Киев: КоЛибри, 2011. 736 с.
4. Голлман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2012. 301 с.
5. Kotter J. The Leadership Factor, NY, Free Press, 1988.
6. Дафт Р. Уроки лидерства. М.: ЭКСМО, 2008. 480 с.
7. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1585976](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1585976).
8. [http://www.edge.org/q2008/q08\\_16.html#bharucha](http://www.edge.org/q2008/q08_16.html#bharucha).
9. Ривера А.-М. Трансформационный подход к развитию результативности // Инициативы XXI века. 2014. № 2.
10. Rotter J. Social Learning and Clinical Psychology, NY, Prentice-Hall, 1954.
11. Jensen M.. Integrity. Without it nothing works. Interview by Karen Christensen. Rotman Magazine, Fall 2009, P. 16–20.
12. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Этика и психология успешного бизнеса // Экономика и жизнь. 2013. № 25 (9491).

