



УДК 316.46

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ ДИНАМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

С. И. Симоненко

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
E-mail: simonenko@detech-group.com



Исследование, представленное в данной статье, посвящено вопросу эффективности лидерства в контексте изменяющейся социальной ситуации. В рамках исследования была создана общая модель компетенций «20 граней». Результаты сравнения этой модели с тремя популярными западными моделями лидерства показали, что, несмотря на очевидное сходство критериев успешности, некоторые из компетенций, критически важные для России, не являются востребованными за рубежом. Теоретический и анализ полученных нами данных позволили сформулировать динамическую концепцию лидерства, которая описывает эффективное лидерское поведение как функцию цели и социальной ситуации, представленной на макро-, мезо- и микроуровне. **Ключевые слова:** лидерство, эффективность менеджера, компетенции.

Model of Effective Manager in Frame of Dynamic Leadership Concept

S. I. Simonenko

This research is dedicated to a problem of leadership effectiveness in the context of changing social situation. As part of the research generalized competency model «20 dimensions» was created. Results of comparing «20 dimensions» to three popular Western models demonstrated that despite significant similarities between these models, several competencies crucial to defining the success of a manager in Russia are not in demand abroad. Theoretical analysis and research results allowed us to formulate Dynamic Leadership Concept that describes effective behavior of a leader as a function of strategic goal and social situation represented on three levels: micro-, meso- and macro-social.

Key words: leadership, manager's effectiveness, competencies.

За столетнюю историю изучения феномена лидерства возникло множество теорий и концепций, были даны самые разные определения этого явления. В некоторых концепциях лидер описывался как человек, оказывающий влияние на деятельность группы¹, в других это был член группы, который наилучшим образом понимал ее нормы и ценности². Одной из наиболее ранних является «теория черт» (личностная теория лидерства, или «теория великих людей», как называют ее Э. Аронсон, Т. Уилсон, Р. Эйкерт)³. Согласно этой теории лидером может быть только тот, кто имеет определенный набор ключевых личностных качеств или совокупность определенных психологических черт. Разные авторы стремились выделить необходимые для лидера черты

или характеристики, однако так и не пришли к единому мнению. Так, Э. С. Богардус представил свой список лидерских черт в начале 1930-х гг.⁴, Дж. У. Бэрд внес свои исправления в 1940 г., обнародовав перечень из 79 черт⁵. Э. Гизелли в течение многих лет пытался создать образ идеального лидера: он сравнивал 30 различных черт характера и умственных способностей и пришел к заключению, что лидер с ярко выраженными авторитарными наклонностями будет менее эффективным, чем тот, кто способен демонстрировать и другие формы поведения⁶.

Р. Стогдилл попытался обобщить результаты 124-х исследований и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества⁷. Проведя значительную аналитическую работу, он выделил пять блоков черт, характеризующих лидера, однако заметил, что в разных ситуациях руководители обнаруживают у себя разные черты. Затем он сделал вывод, что человек не становится руководителем только благодаря тому, что обладает некоторым набором личных свойств. Это заявление, по сути, стало первым мостиком, переносящим внимание исследователей с изучения особенностей индивида на социальные факторы или ситуации.

Следствием критики теории черт стало выдвижение «оппозиционной» теории лидера «без черт» – теории ситуационного лидерства. В её основе лежит предположение, что лидерство является продуктом определенной ситуации, а именно: в различных обстоятельствах появляются такие члены группы, которые обладают совокупностью необходимых в данный момент черт, а следовательно, преимуществами перед другими индивидами, что позволяет им выделиться и стать лидерами в конкретной ситуации. К наиболее известным концепциям ситуационного лидерства относятся модели: Ф. Фидлера⁸; «путь – цель» Р. Хауса и Т. Митчелла⁹; жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара¹⁰; континуум лидерского поведения Р. Танненбаума – У. Шмидта¹¹; ситуационная модель принятия решения В. Врума – Ф. Йеттона – А. Яго¹².

В настоящее время в связи с общей разработкой проблемы психологических черт личности предпринимаются попытки возродить теорию лидерских качеств. Новая волна интереса к харизматическим теориям указывает на циклическую



«моду» социальной психологии в выявлении образа лидера. Однако универсальную модель лидерства не смогли предложить ни харизматические, ни ситуационные теории, в связи с чем мы указываем на необходимость использования нетипологического подхода к описанию лидерского поведения, который позволил бы варьировать критерии эффективности в зависимости от особенностей социальной ситуации.

Теоретическую основу нашего исследования составляет подход, согласно которому нельзя стать эффективным руководителем, не будучи лидером, и наоборот. Иными словами, лидерство и руководство рассматриваются нами как идентичные феномены. Рассмотрение лидерства и руководства как синонимичных понятий также возможно потому, что эффективные лидеры играют две основные роли – харизматическую и архитектурную. Харизматическая роль заключается в способности человека предвидеть будущее, мотивировать и воодушевлять сотрудников с опорой на это видение. Исполняя архитектурную роль, лидер решает вопросы, связанные со структурой организации, планированием, системой контроля и поощрения подчиненных. Таким образом, руководитель-лидер не может существовать только в одной из этих ипостасей, каждая из них имеет большое значение в ситуации управления¹³.

В статье мы равнозначно используем термины «менеджер» и «руководитель», так как, во-первых, руководитель – это перевод английского слова «manager», а во-вторых, все участники исследования работают на позициях топ-менеджеров компаний, выполняют руководящие функции и имеют в подчинении несколько структурных подразделений.

Наша исследовательская позиция состоит в том, что из существующих на сегодняшний день методов описания лидерства наиболее эффективным является метод описания лидерского поведения через набор ключевых компетенций. Компетенции качественно отличаются от более ранней практики перечисления черт личности тем, что акцент ставится именно на поведении как на внешнем проявлении этих черт в сочетании с навыками и знаниями через призму мотивационных составляющих. Возможность наблюдения степени проявления компетенций при условии предварительно составленной модели позволяет максимально объективно оценивать их выраженность у конкретного человека. Моделью компетенций мы называем определенный список компетенций, которые являются ключевыми для успешной работы индивида на определенной должности. Говоря о модели лидерских компетенций, мы имеем в виду руководящие должности в организации. Следовательно, модель эффективного лидерства – это набор компетенций, которые, будучи проявленными на достаточном уровне, определяют успех лидера

в достижении поставленных целей в рамках определенной организационной культуры¹⁴. В данном случае под эффективностью лидерства мы понимаем специфическое поведение руководителя, которое приводит к высоким объективным результатам работы группы и позитивно оценивается окружающими (вышестоящими менеджерами, коллегами, подчиненным и пр).

Современная бизнес-среда требует, чтобы менеджеры не только обладали техническими навыками, но и совершенствовали свои компетенции. В Европе и США в конце 1980-х гг. появились официальные списки наиболее востребованных качеств и стилей поведения руководителей для повышения эффективности их деятельности. Это позволило также решить проблему со стандартами в сфере образования и создать учебные программы, которые ориентируют учащихся на актуальные лидерские компетенции.

В 1988 г. в Великобритании была принята первая национальная модель компетенций МСИ (Management Charter Initiative)¹⁵ – Британские профессиональные стандарты управления. Разработка данной модели стала ответом на кризис системы бизнес-образования, возникший в Великобритании в 1980 гг. Необходимо было разработать и ввести стандарты, которые позволили бы преодолеть огромный разрыв, существовавший между потребностями организаций и тем качеством образования, которое могли обеспечить образовательные учреждения. Речь шла не только о профессиональных знаниях и навыках, но и об адаптации выпускников к работе в бизнесе, их способности стать эффективными лидерами. Разработанная Хартией управленческих инициатив МСИ была призвана дать определенный стандарт выполнения работы на национальном уровне, который мог бы стать ориентиром для образования. Итак, эта модель состояла из перечня следующих компетенций:

- 1) мотивирование и приоритезация целей;
- 2) отслеживание выполнения планов и реагирование на отклонения;
- 3) спокойствие за соблюдение высокого качества;
- 4) внимательность к потребностям других;
- 5) отношение к другим;
- 6) положительное представление себя другим;
- 7) приверженность другим;
- 8) демонстрация уверенности в себе и внутренней энергии;
- 9) управление личными эмоциями и стрессом;
- 10) управление личным обучением и развитием;
- 11) сбор и структурирование информации;
- 12) определение и применение концепций;
- 13) принятие решений.



Следует обратить внимание на то, что в этой модели отсутствуют требования творческого подхода и инициативности лидера; здесь также ничего не сказано об управлении изменениями и амбициозности, которые возникнут позже, в новой национальной британской модели управления MSL, разработанной в 2004 г. Она была озаглавлена в духе новых модных веяний социальной психологии «Стандарты управления и лидерства» (Management & Leadership Standards – MLS)¹⁶, а позднее переименована в «Национальные профессиональные стандарты лидерства и управления» (National Occupational Standards – NOS), под этим названием она существует сейчас.

Сравнение моделей MCI и MLS наглядно объясняет, почему теория черт потерпела фиаско в попытке составить конечный портрет идеального лидера. Каждая новая работа, выходящая в свет в рамках этой теории, приносила в нее те качества, которые становились актуальными в данный момент, не пересматривая предыдущие списки, а лишь добавляя новые черты.

Вышеприведенный анализ свидетельствует, что влияние социальной ситуации на эффективность лидерского стиля может быть весьма значительным и использование концепций лидерства, созданных в иных социальных ситуациях, вряд ли целесообразно. Так как новые условия требуют от лидера новых форм поведения, теории, созданные без учета этих условий, неизбежно устаревают или перестают отвечать запросам практики. Возможно, именно поэтому наиболее популярными остаются те концепции, которые максимально обобщенно описывают лидерские стили, хотя они не дают возможности учитывать все нюансы человеческого поведения и не используются для оценки личностных особенностей человека и выявления его лидерского потенциала. Также это подводит нас к заключению, что западные модели лидерства могут быть неприменимы в России, как, впрочем, и в других странах, так как социальная ситуация в России существенно отличается от европейской. Возможно, что для государств, имеющих схожую социальную ситуацию, оправдано использование идентичных моделей, но там, где существуют наблюдаемые отличия в политических, экономических, социальных условиях, культурных особенностях, это будет неэффективно.

Для проверки этого предположения в период с 2005 по 2009 г. нами в два этапа было проведено исследование.

Первый этап включал: составление перечня компетенций, который описывал эффективного лидера в России; сравнение составленного перечня с аналогичными, разработанными в разное время в Великобритании.

Вторым этапом стало исследование динамики необходимых для успешного менеджера компе-

тенций в России и Украине в связи с изменением макросоциальной ситуации.

Гипотезы, проверяемые в рамках данного исследования:

1) успешность лидера в России, как и в других странах мира, определяется тем поведением, которое он демонстрирует. Качества, проявляемые успешным лидером в России, во многом идентичны тем, которые должен проявлять успешный лидер в других странах, например в Великобритании;

2) особенности социальной ситуации в России (макроситуации) влияют на эффективность лидерского поведения. Другими словами, чтобы менеджер был эффективен в России, он должен проявлять ряд специфических качеств, которые не являются необходимыми в других странах мира, например в Великобритании;

3) при изменении социальной макроситуации изменяется и перечень качеств, определяющих эффективность лидерства.

На первом этапе с сентября 2005 по декабрь 2006 г. мы провели исследование с целью определить ключевые компетенции, определяющие успешность руководителя в России. В нем приняли участие 45 ведущих отечественных и западных компаний, работающих в России и представляющих различные сектора экономики: банковскую и инвестиционную деятельность, IT-технологии, FMCG (Fast Moving Consumer Goods), производство, медицину и фармацевтику, логистику и др. В рамках исследования было проведено 157 интервью с топ-менеджерами и успешными менеджерами среднего звена в России, которым было предложено рассказать о своей работе или работе подчиненных на примерах из практики. В интервью использовались такие методы анализа работы, как «Репертуарные решетки», «Критические инциденты» и «Прогностическое интервью».

Метод «Репертуарные решетки» использовался при проведении интервью с топ-менеджерами для сравнения менеджеров среднего звена, которые работают под их руководством, чтобы определить качества, способствующие успеху этих менеджеров. Данное интервью давало информацию о типичных микроситуациях, в которые включены менеджеры, а также в целом о мезоситуации в конкретной компании.

Метод «Критические инциденты» использовался в интервью с менеджерами компаний и включал в себя сбор информации о рабочих ситуациях, успешных или неуспешных действиях, которые оказывали важное влияние на работу. Этот метод позволил понять разницу между успехом и неудачей в работе менеджера и получить описание его поведения в определенных ситуациях. В данном интервью рассматривались преимущественно микроситуации.



«Прогностическое интервью» проводилось с топ-менеджерами компании, цель – увидеть, куда движется компания в долгосрочной перспективе, каковы ее стратегия, тенденции развития рынка, на котором оперирует компания; определить, какие знания, навыки и модели поведения будут необходимы менеджерам для реализации данной стратегии и достижения ожидаемых результатов. Материалы прогностического интервью позволяли понять макроситуацию, в которой существует организация, а также давали информацию о мезо-ситуации.

В результате анализа данных, собранных при помощи интервью, была создана обобщенная модель компетенций «20 граней», в которой 20 выделенных компетенций можно распределить в 5 больших кластеров:

- управленческие навыки (планирование и организация, управление людьми, развитие подчиненных, умение мотивировать других);
- мотивация (инициативность, ориентация на качество, нацеленность на результат, саморазвитие);
- навыки принятия решений (анализ проблем, сбор информации, коммерческое мышление, системность мышления);
- индивидуальные черты (стрессоустойчивость, адаптивность, ответственность, позитивное мышление);
- межличностные навыки (межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, построение взаимоотношений).

Для проверки гипотез о влиянии социальной ситуации на успешность лидерского поведения следующим шагом было сравнение созданной модели с типовыми моделями компетенций, которые существуют сегодня в мире, это – типовая модель Н. Пова (2002), A&DC, британские профессиональные стандарты управления, модель компетенций MCI (Management Charter Initiative), (1988), британские национальные стандарты управления и лидерства, модель компетенций MLS (Management & Leadership Standards), (2004).

Результаты этого сравнения показали, что, несмотря на очевидное сходство критериев успешности менеджеров, разработанных западными и отечественными специалистами, некоторые из компетенций, важные для России, не являются столь востребованными за рубежом. При этом основные отличия между западными и российскими компетенциями можно разделить на две категории:

- различия в терминологии (названия компетенций российской и западной моделей совпадают, но различны их содержания или содержание компетенций в российской и западной моделях совпадают, но названия различны);
- существование новых компетенций в России, которые не фигурируют в западной модели.

Проведенное исследование также показало, что различия между критериями успешности менеджера в России и на Западе лежат, прежде всего, в области межличностных навыков (навыки общения, построение взаимоотношений) и индивидуальных характеристиках (позитивное мышление, саморазвитие), которые во многом зависят от особенностей культуры и экономической ситуации в стране.

Все это означает, что при внедрении западных технологий в России важно учитывать различие в культуре и экономике наших стран, что, очевидно, отражается на корпоративной культуре организаций. Несомненно, западные инструменты имеют длительную историю и являются эталонами в мировой практике, тем не менее мы рекомендуем внимательно оценивать содержание методик и адаптировать технологии к российскому бизнесу, прежде чем внедрять и активно использовать их в России.

Переходя к освещению второго этапа исследования, необходимо сказать, что модель компетенций «20 граней» была разработана в тот момент, когда экономика России переживала существенный подъем. В этих условиях мы провели анализ работы руководителей и составили перечень критически важных для успешности лидера компетенций, однако с наступлением экономического кризиса 2008–2009 г. ситуация резко изменилась. Эти изменения затронули практически все сферы жизни общества, что не могло не повлиять на профиль лидера. Анализ изменения национальных стандартов лидерства в Великобритании позволяет нам предположить, что при столь резком изменении ситуации, каким стало влияние глобального кризиса, мы тем более вправе ожидать изменений в описании успешного лидера в России.

Весной 2009 г. мы провели опрос менеджеров компаний, работающих в России, с целью проверить наше предположение об изменении критически важных качеств лидера. Для этого мы попросили работающих менеджеров российских и западных компаний, представленных в России, выделить из модели «20 граней» десять самых необходимых, на их взгляд, компетенций и проранжировать их. Данный опрос помог нам проверить третью гипотезу о том, что при изменении социальной макроситуации изменяется и перечень качеств, определяющих эффективность лидерства.

Всего в опросе приняли участие 260 топ-менеджеров и менеджеров среднего звена в России и Украине, из них 160 человек – менеджеры России и 100 человек – менеджеры Украины. По данным опроса мы получили рейтинг компетенций, сравнив их с аналогичным 2006 г. В таблице выделены те компетенции, которые содержатся в обоих списках.



**Сравнение рейтингов компетенций лидера
в 2006 и 2009 гг. (первые 11 мест)**

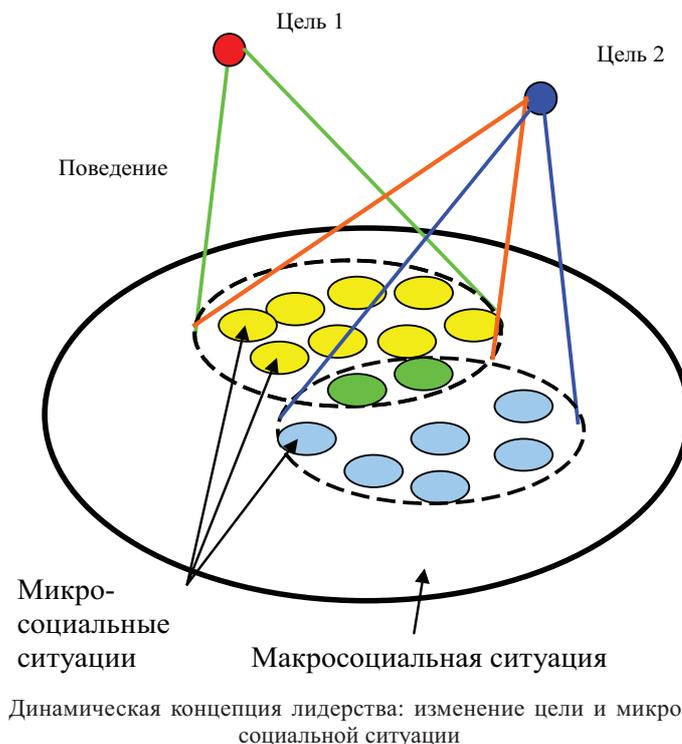
2006 год	2009 год
Межличностное понимание	Планирование и организация
Умение мотивировать	Умение мотивировать
Анализ проблем	Управление людьми
Планирование и организация	Анализ проблем
Нацеленность на результат	Нацеленность на результат
Убедительность	Инициативность
Ответственность	Ориентация на качество
Развитие подчинённых	Саморазвитие
Системность мышления	Развитие подчинённых
Управление людьми	Коммерческое мышление
Инициативность	Системность мышления

Большинство качеств в этих списках совпадает, но существуют и разные компетенции. В 2006 г. среди наиболее важных качеств назывались «межличностное понимание», «убедительность (в общении)» и «ответственность», в 2009 г. эти качества не попали в число наиболее востребованных. Вместо них были отмечены «ориентация на качество», «саморазвитие» и «коммерческое мышление».

Особенно бросается в глаза, что качество, которое в 2006 г. занимало первое место – «межличностное понимание», теперь не фигурирует в списке наиболее востребованных. Более того, обращаясь к единому рейтингу всех компетенций, мы обнаруживаем, что оно оказалось на самом последнем месте. Также мы видим, что и другая коммуникативная компетенция – «убедительность» пропала из перечня необходимых компетенций лидера. Следует сказать, что обе эти

компетенции принадлежат к коммуникативному блоку. В новом перечне компетенций именно этот блок полностью отсутствует. Если мы выделим только качества, занявшие первые пять мест, то практически все они сохранили свои места, за исключением «межличностного понимания», которое заняла компетенция «управление людьми».

Опираясь на результаты двух вышеописанных этапов исследования, мы можем утверждать, что изменения социальной ситуации неизбежно приводят к коррекции образа эффективного лидера, требования к нему изменяются. Поэтому разные личностные качества и модели поведения могут быть востребованы в разных социальных ситуациях. Результатом вышеописанного исследования стала динамическая концепция лидерства, которая может являться основой для построения модели эффективного лидерства (рисунок).





Согласно этой концепции вся совокупность условий или внешних обстоятельств представлена на трех уровнях: макросоциальном, мезо- и микросоциальном. Макросоциальная ситуация – это процессы, происходящие в обществе в целом, особенности политического строя, исторические события, социально-экономические особенности, экологические факторы и пр., мезо-ситуация – это организационная культура, в рамках которой действует лидер. Микросоциальные – ситуации взаимодействия между людьми, которые могут протекать в различных обстоятельствах, например, решение проблемы в группе, обсуждение задачи с руководителем или с подчиненным, выполнение задания согласно определенным стандартам и т.п. Очевидно, что в разных компаниях и разных организационных культурах могут быть идентичные микросоциальные ситуации. Чем больше в рамках данной культуры будет возникать уникальных ситуаций взаимодействия, тем более существенными будут ее отличия от других организационных культур. В данном случае организационная культура как элемент социальной ситуации, несомненно, является одним из ключевых факторов при построении модели лидерских компетенций. К сожалению, формат статьи не позволяет подробно обсудить данную тему, однако мы не можем не отметить важность учета особенностей конкретной организации.

В рамках динамической концепции можно легко объяснить, почему теория лидерских черт оказалась несостоятельной и почему ни одна из ситуационных теорий также не может быть исчерпывающей. Даже описав максимально возможное количество микроситуаций и проведя их классификацию, что позволяет авторам создавать типологии поведения лидера, человек не может предсказать всех изменений внешней среды на уровне макроситуации.

Возвращаясь к нашему определению эффективного лидерства как специфического поведения руководителя, которое приводит к высоким объективным результатам работы группы и позитивной оценке ее окружающими, необходимо сделать акцент на еще одной важной составляющей, без которой наше представление об этом феномене будет неполным. Этой составляющей является цель, которую преследует группа и для достижения которой лидер консолидирует усилия своих последователей. Большинство современных теорий лидерства в лучшем случае лишь упоминают о некоей цели лидера, но не рассматривают ее как важную часть самого лидерства. Исключением является, пожалуй, лишь подход Е. Е. Дженнингса¹⁷, определяющий цель или задачу в качестве фактора, формирующего поведение лидера. Вместе с тем чтобы оценить результат работы группы под руководством

лидера, необходимо учитывать критерии такой оценки, т. е. для определения успешности работы группы надо сопоставить достигнутый результат с образом ожидаемого, чем и является цель.

Таким образом, в рамках представленной динамической концепции поведение лидера является функцией от ситуации и цели: при изменении цели должно измениться и поведение лидера, то же самое происходит и при изменении ситуации. Изменяется не все поведение, а какие-то его характеристики, какие-то поведенческие паттерны должны уйти и должны появиться новые. Используя понятия компетенций, ряд компетенций лидера в ситуации изменений остается прежним, и становятся востребованными новые, позволяющие прийти к намеченной цели. В то же время мы вправе ожидать, что какие-то из ранее необходимых компетенций перестают быть ключевыми для успеха, причем чем значительнее изменения во внешней среде, тем большей корректировке должен подвергнуться перечень ключевых компетенций лидера.

Аналогичная картина наблюдается при изменении цели деятельности группы: чем больше отклонения цели, тем более заметными должны быть изменения в наборе лидерских компетенций. Пожалуй, самые разительные отличия в поведении лидеров можно предвидеть, когда лидеры преследуют разные цели и включены в разные социальные ситуации.

Однако не стоит полагать, что, рассматривая поведение лидера в свете постоянных изменений, мы предлагаем полностью отказаться от выделения каких-либо поведенческих паттернов, которые могли бы описать эффективное лидерское поведение. Подобное толкование было бы абсолютно бессмысленным, так как не позволяло бы решать важнейшие практические задачи, связанные с определением лидерского потенциала человека, а также прогнозированием успеха лидера. Поэтому мы должны в рамках динамической концепции построить такую модель эффективного лидерства, которая, с одной стороны, была бы теоретически обоснована, а с другой – отвечала бы потребностям практики в области психологии управления как раздела социальной психологии.

Результаты нашего исследования компетенций успешного лидера в контексте изменения социальной ситуации в России и Великобритании показали, что во всех моделях присутствует ряд компетенций, одинаковый для всех, но есть некоторые, которые отличаются. Анализ перечней лидерских качеств, предлагаемых разными авторами¹⁸, также показывает, что они содержат ряд аналогичных черт и некоторые отличающиеся. Это приводит нас к выводу, что существует несколько универсальных компетенций, которые будут востребованы в любых социальных ситуа-



циях и при достижении любых целей. Учитывая этот факт, а также трехуровневость социальной ситуации, где вариативность и специфика микроситуаций определяется контекстом мезо- и макроситуаций, мы приходим к заключению, что модель эффективного лидерства должна состоять из трех компонентов:

1) универсальные компетенции, применимые ко всем социальным ситуациям;

2) вариативные компетенции, наличие которых мы можем прогнозировать в зависимости от того, в какой среде работает лидер, с учетом мезо-ситуации, то есть оргкультуры, отрасли бизнеса и т.п.;

3) динамические компетенции, зависящие от макроситуации, изменяющиеся вместе с социально-экономическим и технологическим развитием каждой страны и международного сообщества в целом.

Проведенное нами исследование позволяет сделать следующие выводы относительно первоначальных гипотез: качества, которые проявляет успешный лидер в России, во многом идентичны тем, которые должен проявлять успешный лидер в других странах, например в Великобритании. Сравнение британских моделей лидерства и российской модели свидетельствует в пользу подтверждения нашей первой гипотезы. Несмотря на то, что критерии успешности менеджеров на Западе и в России в целом схожи, некоторые из компетенций, важные для российской действительности, не фигурируют в западных моделях эффективного лидерства.

Основные различия в критериях успешности менеджеров на Западе и в России лежат в области межличностных навыков (навыков общения, построения взаимоотношений) и индивидуальных характеристик (позитивное мышление, саморазвитие), которые во многом зависят от особенностей культуры и экономической ситуации в стране.

Особенности социальной ситуации оказывают влияние на эффективность лидерского поведения: чтобы менеджер был эффективен в России, он должен проявлять ряд специфических качеств, которые не являются критичными в других странах мира, например в Великобритании, что подтверждается в результате сравнения британских и российской моделей лидерства и говорит в пользу второй гипотезы.

Организационная культура как элемент социальной ситуации оказывает влияние на эффективность лидерского стиля. При изменении социальной ситуации изменяется и перечень качеств, определяющих эффективность лидерства. Третья гипотеза подтверждается данными сравнения модели лидерства в России в 2006 и 2009 гг.

Теоретический анализ и результаты эмпирических исследований позволяют нам сформулировать динамическую концепцию лидерства, которая описывает эффективное лидерское поведение как функцию цели и социальной ситуации, представленной на макро-, мезо- и микроуровне. При изменении одного из факторов лидерские качества и поведение должны также изменяться для сохранения эффективности работы руководителя.

Примечания

- 1 См.: *Krech D., Crutchfield R., Ballachey E.* Individual in society. N.Y., 1962. 564 p. ; *Hosking D-M., Morley I. E.* A Social Psychology of Organizing : People, Processes and Contexts. Hemel Hempstead, 1991. 304 p.
- 2 См.: *Homans G. C.* The human group. N.Y., 1950. 484 p.
- 3 См.: *Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р.* Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. СПб., 2004. 560 с.
- 4 См.: *Bogardus E.* Leaders and Leadership. N.Y., 1934. 138 p.
- 5 См.: *Bird C.* Social Psychology. N.Y., 1940. 120 p.
- 6 См.: *Ghiselli E.* Management Talent // *American Psychologist.* 1963. Vol. 18. P. 631–41.
- 7 См.: *Stogdill R. M.* Handbook of Leadership. N.Y., 1974. 287 p.
- 8 См.: *Fiedler F. E.* A Theory of Leadership Effectiveness. N.Y., 1967. 310 p.
- 9 См.: *House R. J., Mitchell T. E.* Path – Goal Theory of Leadership // *J. of Contemporary Business.* 1974. № 3. P. 16–32.
- 10 См.: *Hersey P., Blanchard K. H.* Life cycle theory of leadership // *Training and Development J.* 1969. № 23(5). P. 26–34.
- 11 См.: *Tannenbaum A. S., Schmitt W. H.* How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review.* 1958. № 36. P. 95–101.
- 12 См.: *Vroom V. H., Jago A. G.* The New Leadership. New Jersey, 1988. 244 p.
- 13 См.: *Keme de Врус М.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / пер. с англ. М., 2004. 312 p. ; *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. ; общ. ред. Л. И. Евенко. М., 1997. 704 с.
- 14 См.: *Симоненко С., Хренов Д.* Сказки и были о методах оценки персонала. М., 2010. 184 с.
- 15 См.: *Management Charter Initiative.* URL: <http://www.re-skill.org.uk/reskill/domestmk.htm> (дата обращения: 20.06.2012).
- 16 См.: *Management & Leadership Standards (MLS).* URL: <http://www.management-standards.org/standards/standards> (дата обращения: 20.06.2012).
- 17 См.: *Jennings E. E.* The executive : autocrat, bureaucrat, democrat. N.Y., 1962. 272 p.
- 18 См.: *Handy C.* Understanding organizations. L., 1985. 448 p. ; *Bennis W.* On Becoming a Leader. N.Y., 1989. 240 p.