

К вопросу об актуальных проблемах организационной психологии: обеспечение эффективности организационного лидерства — функциональный и личностный аспекты

В. А. ИЛЬИН

**доктор психологических наук, профессор кафедры психологии управления
Московского городского психолого-педагогического университета**

В статье представлен авторский взгляд на природу и сущность руководства и лидерства в контексте организационного развития в условиях рыночной экономики. На основе системного анализа, осуществленного с использованием инновационных подходов в сферах разработки бизнес-моделей и делового администрирования (концепция созидательного разрушения, теория хаоса, теория систем), показано, что лидерство и руководство являются объективно разнонаправленными функциями организационного функционирования и развития как в предметно-деятельностном, так и в социально-психологическом аспектах. Обеспечение их диалектического единства, с преодолением нередко наблюдающегося «сдвига» в сторону оперативного управления, является одним из ключевых условий организационного развития в современных условиях. Показаны возможности использования для решения этой задачи практикоориентированного психологического знания, в частности, психосоциальной теории в качестве интерпретационного ключа для оценки лидерского потенциала сотрудников организации и разработки целенаправленных мероприятий по его развитию.

Ключевые слова: *инновационное лидерство, традиционный менеджмент, эмергентность, лидерские функции, психосоциальное развитие, эго-сила, эго-отчуждение.*

На первый взгляд, тема настоящей статьи может показаться типичной попыткой «изобретения велосипеда», обусловленной, прежде всего, авторскими амбициями. Казалось бы, организационная психология является вполне сложившейся практикоориентированной «ветвью» социальной психологии, обладающей собственной теоретико-методологической базой, понятийным аппаратом и методическим обеспечением. В настоящее время имеется множество учебных программ, учебных пособий и учеб-

ников по данной дисциплине, объем научных и научно-популярных работ по конкретным аспектам организационной психологии более чем внушителен.

Однако при детальном рассмотрении ситуации легко убедиться, что она далеко не столь очевидна. Достаточно взять практически любой учебник по организационной психологии и ознакомиться с определением границ и специфики рассматриваемого предметно-проблемного поля, а также с содержанием (хотя бы на уровне рубрикации) данного учебника.

Как правило, предлагаемые определения предмета и задач организационной психологии носят чрезмерно широкий, формально-декларативный характер. Например, «поведение людей в организациях», «применение психологических теорий и методов к решению проблем организации, управления и бизнеса» [5] и т. п. Более того, хотя в формализованном научном лексиконе утвердилось именно понятие «организационная психология», наряду с ним в самом широком контексте используется понятие «психология управления (менеджмента)». При этом во многих, в том числе и учебно-методических изданиях, данные понятия рассматриваются не просто как содержательно близкие, а как практически синонимичные [7].

Совершенно закономерным на этом фоне выглядит факт, что и понятийный аппарат организационной психологии остается в значительной степени не оформленным. Трактовка ряда ключевых понятий варьируется в широком спектре от логики обыденного, здравого смысла до максимально абстрактных теоретических обобщений. При этом предметное содержание, непосредственно связанное с организационной психологией, зачастую либо вовсе остается «за скобками», либо сводится к узкому предметно-деятельностному рассмотрению вне собственно психологического контекста. Одним из наиболее показательных примеров такого рода представляется проблема определения понятий «руководство» и «лидерство», а также роли и взаимосвязи описываемых этими понятиями функций в организационном контексте. Вряд ли требует специального доказательства факт, что данная проблема является одной из ключевых в ор-

ганизационной психологии, равным как в теоретическом, так и в прикладном аспектах. Между тем даже в специальных работах, посвященных организационному лидерству, данные понятия трактуются как синонимичные либо рассматриваются почти исключительно в логике соотношения формальной и неформальной интрагрупповых структур власти. Исходя из этого, далее мы попытаемся детально проанализировать функции организационного руководства и лидерства в их диалектической взаимосвязи, а также показать возможности использования именно психологических концепций в целях оценки и развития лидерского потенциала.

Проблема лидерства на протяжении многих лет остается одной из стержневых не только в организационной психологии, но и в социальной психологии в целом. Это обусловлено как очевидной прикладной значимостью данного феномена в самых разнообразных социальных контекстах, так и тем, что до сих пор отсутствует сколько-нибудь единая точка зрения на природу и суть лидерства. Как отмечает Р. Дафт, на сегодняшний день «существует более 350 определений лидерства. Один из авторов, писавших на эту тему, утверждает, что лидерство — это наиболее очевидный и наименее понятный феномен на земле» [4, с. 19].

В свое время разными исследователями была показана неэвристичность, точнее сказать, недостаточная эвристичность всех классических теорий лидерства (чаще всего в этой связи упоминается «теория черт», однако сказанное справедливо и в отношении групподинамического и всего спектра вероятностных подходов). Это связано, на наш взгляд, не только и даже не столько с методоло-

гической ограниченностью упомянутых концепций, сколько со спецификой лидерства как предмета социально-психологического исследования.

Лидерство как в широком смысле, так и применительно к той или иной конкретной сфере социальной активности представляет собой типичный пример особого класса феноменов, которые американский методолог и специалист в области разработки бизнес-моделей Д. Гараедаги обозначил как эмергентные (от англ. *emerge* — проявляться, возникать), являющиеся «продуктом взаимодействия, а не суммой действий частей», в силу чего «они не поддаются... непосредственному измерению. Если это все же необходимо, то остается лишь измерять их проявления» [2, с. 79]. Иными словами, речь идет о сложных, многоплановых явлениях, возникающих в результате синергического эффекта (т. е. в целом не сводимых к простой сумме образующих его элементов), характеризующихся высокой степенью изменчивости, поскольку «само понятие взаимодействия подразумевает динамический процесс, создающий изменяющиеся во времени состояния» [2, с. 80].

Понятно, что такого рода явления, как правило, не «ловятся» прямым применением классических аналитических методов и разработанных на их базе стандартизированных методик исследования. Достаточно очевидно и то, что они могут и должны изучаться через наиболее значимые в том или ином социальном контексте свои феноменологические проявления. Отсюда следует необходимость перехода от исследований лидерства «вообще» к его предметному изучению в конкретных областях человеческой жизнедеятельности. Одним из наиболее оче-

видных и значимых исследовательских полей такого рода является организационное функционирование и развитие.

На основании анализа имеющихся на сегодняшний день практикоориентированных и прикладных исследований, связанных с организационным развитием, с известной степенью условности можно констатировать, что грань между феноменом лидерства и функцией управления — этими основными составляющими менеджмента в современных условиях — отражает соотношение понятий «стратегия» — «тактика» и «будущее» — «настоящее».

Центральной задачей управления (руководства) является обеспечение текущего функционирования организации, принятие оперативных решений и контроль за их выполнением. По этой причине основным источником влияния типичного руководителя-управленца является его официальная статусная позиция в организационной иерархии, т. е. «авторитет власти», подкрепление которого личностным авторитетом, безусловно, желательно, но отнюдь не обязательно, с точки зрения эффективного выполнения им своих функций. Следует также добавить, что «управленцы» обычно озабочены интересами производства, количеством и качеством продукции в значительно большей степени, чем потребностями персонала, а наиболее эффективным методом воздействия на подчиненных считают административный контроль. По словам Р. Хейфлица, «управление — это работа специалиста. Это применение власти, безоговорочное утверждение лица, облеченного командными полномочиями» [11, с. 200].

Задачей же лидерства является обеспечение перспективного развития орга-

низации, в силу чего лидер должен обладать выраженной способностью к «видению» — созданию образов и ментальных моделей будущего, причем достаточно отдаленного будущего, не только возглавляемой им социальной структуры, но и всей среды ее жизнедеятельности. При этом для лидера важно не только сформировать собственное «видение», но и увлечь им персонал организации, мотивировать людей на достижение отдаленных целей, сделав их своими последователями и соратниками. Совершенно очевидно, что решение последней задачи под силу только личности, в высокой степени обладающей подлинной «властью авторитета» и достаточным кредитом доверия членов сообщества. Оптимальной, с точки зрения эффективности организационного лидерства, является ситуация, в которой личностный авторитет лидера подкрепляется высокой официальной статусной позицией, т. е. «авторитетом власти». В отличие от «управленцев», лидеры обычно сконцентрированы на людях и их потребностях — «человеческих ресурсах» организации — в большей степени, чем на материальных аспектах производственного процесса, а контроль предпочитают делегирование полномочий. В отличие от управления, лидерство, по мнению Р. Хейфица, всегда имеет творческий характер [11, с. 200].

Проблема заключается в том, что лидерство и управление при внимательном рассмотрении представляют собой не просто разнонаправленные, но во многом взаимоотрицающие функции. Для того чтобы создать образ будущего, необходимо абстрагироваться от настоящего, а воплощение этого образа в реальности означает разрушение существую-

щего порядка вещей. В этом смысле «здесь и сейчас» лидеры всегда борются за отказ от сложившейся модели организации и производственной практики, управленцы — за их сохранение. При этом, по практически единодушному мнению специалистов в области организационного развития и управленческого консультирования, в современных условиях, характеризующихся резким ростом дискретности рыночных процессов, степени неопределенности, непредсказуемости и изменчивости бизнес-среды в сочетании с осознанием того, что в эпоху информационной экономики именно человек как личность и полноценный самостоятельный субъект является главным, а во многих случаях и единственным источником прибавочной ценности (как показано В. С. Автономовым, укоренившееся в советской экономической науке с подачи одного из первых переводчиков «Капитала» на русский язык словосочетание «прибавочная стоимость» является не вполне адекватным первоисточнику и, более того, искажающим суть дела [12, с. 9]), первостепенное значение приобретают именно лидерские функции. Более того, как считают Р. Фостер и С. Каплан, обеспечение оптимальных условий для реализации функций лидерства на сегодняшний день является одной из приоритетных задач оперативного управления организацией [11, с. 201–202].

Анализ исследований по данной проблематике позволяет выявить во взаимосвязи ключевые функции организационного лидерства, представляющие собой (при условии их полноценной реализации) феноменологические проявления лидерства как эмергентного явления в конкретном социальном контексте.

Как уже было указано выше, в первой такой функции является *формирование видения* или яркого, эмоционально насыщенного образа *желаемого будущего*. Видение обращено к внутренней мотивационной структуре сотрудников организации и призвано ответить на вопрос: «Во имя чего?». Во имя чего следует пойти на очевидный риск, связанный с разрушением сложившегося порядка вещей, отказаться от привычных условий и алгоритмов деятельности, вкладывать дополнительные усилия и, возможно, даже жертвовать актуальными личными интересами.

Под таким углом рассмотрения становится вполне понятно, что по-настоящему эффективное видение, являющееся «цементирующей основой, связывающей людей, которые прилагают общие усилия и разделяют общие ценности» [1, с. 33], не может быть просто результатом влияния отдельной личности, сколь бы высокой степенью «власти авторитета» она не обладала. Поэтому полноценная реализация данной лидерской функции ни в коей мере не сводится к способности конкретного индивида подавать лишь собственные фантазии в яркой и привлекательной «упаковке», она требует целенаправленной работы по выявлению (а также формированию) общих ценностей, установок и лично значимых долгосрочных целей, которые должны найти отчетливое отражение в образе *желаемого будущего*.

Второй ключевой функцией организационного лидерства является *формулирование миссии*. Под миссией понимается прежде всего основная стратегическая цель (по мнению ряда исследователей, она также включает описание основных ценностей) организации. Если видение дает ответ на вопрос: «Во имя чего?», то миссия — на вопрос: «Что?».

Что должно быть сделано для того, чтобы образ *желаемого будущего* стал реальностью? При этом, в отличие от образа будущего, который вполне может вдохновлять людей, будучи при этом достаточно широким и даже абстрактным, миссия характеризуется ясностью и четкостью, поскольку она непосредственно задает направление развития. Последнее не может быть неопределенным и неконкретным — в противном случае неизбежно «шараханье» из стороны в сторону либо движение по «замкнутому кругу».

Соотношение между видением и миссией отчетливо показывает известный исторический пример. Видением Х. Колумба, которым прониклись не только непосредственные участники его экспедиций, но и испанская королевская чета и многие представители аристократии (благодаря чему и стали возможны крайне рискованные предприятия Колумба), было достижение «островов пряностей», точнее сказать, обладание «сказочными» богатствами этих островов. При этом свою миссию Колумб сформулировал как следующую цель: «найти удобный и безопасный путь в Индию и Китай». Это задавало направление движения (в рассматриваемом примере в буквальном смысле) — на запад. Оставаясь верным миссии, Колумб продолжал следовать избранному курсом даже тогда, когда возникли серьезные сомнения в том, что он ведет к цели, и большинство команды требовало повернуть назад. Как известно, в результате Колумб так и не добрался до Индии и Китая, но зато открыл Америку, тем самым, по сути дела, воплотив видение, поскольку, в конечном счете, в плане возможностей быстрого обогащения испанской короны и последовавших по пути Колумба конкистадоров Америка оказалась ничуть не менее «сказочной»,

чем пресловутые «острова пряностей». Не случайно, по мнению Э. Гроува, лидеры «должны установить четкое направление. Совершенно не обязательно, что оно будет правильным. Но оно обязательно должно быть четким и ясным» [3, с. 141—142]. Это, разумеется, не означает, что организация должна безоглядно следовать в изначально заданном направлении, даже если становится совершенно очевидно, что миссия не вполне адекватна видению. Миссия может корректироваться, а в крайних случаях и радикально изменяться, но ясность и определенность должны сохраняться постоянно. Как показано в ряде социально-психологических исследований, для эффективного выполнения данной функции лидер должен сознательно и целенаправленно поддерживать и, более того, культивировать плюрализм в организации, сохраняя при этом собственную отчетливо выраженную, полнезависимую позицию [8].

Третья ключевая функция организационного лидерства — *разработка стратегии*. Стратегия описывает последовательность действий, необходимых для выполнения миссии, и отвечает на вопрос: «Как?». Как именно достичь основной цели, тем самым воплотив видение в реальность? Понятно, что это попросту невозможно сделать посредством некоего одномоментного, пусть даже очень серьезного усилия в силу уже отмечавшейся дискретности развития рыночной экономики — в противном случае можно констатировать неадекватность видения и миссии. То есть наличные возможности и ресурсная база не позволяют системе непосредственно перейти из актуального состояния А в желаемое состояние А'. Заметим, что на практике, столкнувшись с этой пробле-

мой, многие топ-менеджеры, «заряженные» на реализацию именно функции руководства, предпочитают изменить видение и переформулировать миссию, сделать их «реалистичными», приблизив к наличным возможностям и тем самым фактически сведя к краткосрочным целям и локальной модернизации.

Задачей же лидера в такой ситуации является получение исчерпывающего ответа на вопрос: «Какой именно шаг в заданном миссией направлении можно предпринять прямо сейчас, исходя из наличных возможностей и ресурсов?». Подобного рода шаги обычно называют стратегическими действиями. Реализация стратегического действия приводит к переходу системы из исходного состояния А в промежуточное состояние В, что влечет за собой изменение ресурсной базы и возможностей организации, которые становятся (пусть и в минимальной степени) более адекватными желаемому состоянию А'. На этом этапе разработки стратегии очень важно с максимальной степенью точности описать и оценить состояние В (равно как и дальнейшие промежуточные состояния), что позволит определить следующее стратегическое действие, переводящее систему из промежуточной позиции В в промежуточную позицию С и т. д. Таким образом, создается последовательность стратегических действий, обеспечивающая (за счет интеграции принципов непрерывности и дискретности развития) переход организации из актуального состояния А в желаемое состояние А'. Парадокс эффективной стратегии заключается в том, что она, вопреки известной максиме, позволяет «преодолеть пропасть в несколько прыжков». Понятно, что разработка такого рода стратегий требует прежде всего орга-

низации качественной командной работы, в рамках которой привлекаемые сотрудники не просто выступают в роли экспертов по тем или иным конкретным вопросам, но являются полноценными субъектами данной деятельности.

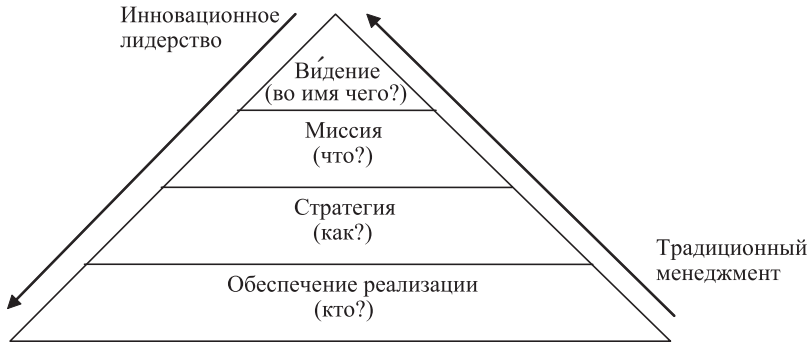
Четвертая, ключевая функция организационного лидерства — *обеспечение реализации стратегии*. При этом речь идет в первую очередь об обеспечении человеческими ресурсами, поэтому данная функция отвечает на вопрос: «Кто?» (кто именно должен реализовывать те или иные действия, предусмотренные стратегией?). Центральную роль здесь играет делегирование полномочий в сочетании с оценкой компетенции сотрудников и потенциала их профессионально-личностного развития, а также эффективная психологическая поддержка и мотивирующее воздействие в сложных ситуациях, в том числе при практически неизбежных локальных неудачах.

Даже из приведенной краткой характеристики ключевых лидерских функций видно, что их максимально эффективная реализация возможна только в логике межличностного взаимодействия «субъект—субъект», т. е. ведомые (субъект-субъектное взаимодействие отнюдь не исключает ролевое структурирование ситуации в схеме «ведущий—ведомые») должны выступать полноценными содейателями ведущего, а следовательно, обладать необходимыми для этого возможностями и личностным потенциалом. Не случайно Р. Дафт определяет лидерство как «взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели» [4, с. 20]. Добавим, что, как пока-

зывает анализ крупнейших бизнес-катастроф, именно попытки разработки и реализации амбициозных проектов в логике «субъект — объект», где в качестве субъекта выступал руководитель (как правило, весьма опытный и компетентный в конкретной предметной области), а объекта — сотрудники организации (включая ближайших помощников данного руководителя), являлись одной из основных и наиболее распространенных причин краха этих проектов [10].

И еще на одном принципиально важном в рассматриваемом контексте аспекте нельзя не остановиться. Если представить перечисленные взаимосвязанные функции лидерства в виде классической пирамидальной структуры, вершиной которой является видение, а основанием — обеспечение реализации организационной стратегии, то, как показано на рисунке, развитие («строительство пирамиды») происходит «сверху—вниз», что реально позволяет оптимизировать организационную структуру для решения задач перспективного развития. Понятно, что такая схема является принципиально инновационной.

В то же время в рамках традиционного менеджмента и связанных с ним классических школ «стратегического планирования» пирамида, включающая те же самые «этажи», строится прямо противоположным, хорошо известным со времен фараонов способом — «снизу—вверх», т. е. стратегия, миссия и видение являются последовательными производными от существующей организационной структуры, максимально адаптированными к ней, что, по сути, исключает подлинное развитие. Именно этим в первую очередь объясняется неэффективность таких подходов в современных условиях.



Структурные различия между инновационным лидерством и традиционным менеджментом

Рассмотрение в рамках единой структуры ключевых лидерских функций в их взаимосвязи позволяет выявить основные закономерности личностного развития, опосредующие лидерский потенциал индивида, т. е. его способности к реализации данных функций в их «целокупности», причем в роли как ведущего (лидера), так и ведомого (последователя). Заметим, что такой подход принципиально отличается от «теории черт» как минимум по двум основаниям. Во-первых, в современной психологии считается непреложным фактом, что интериоризированные результаты каждого этапа (прежде всего, раннего индивидуального развития) напрямую опосредуют те или иные виды личностной активности и поведенческих реакций в зрелом возрасте (в противном случае любые возрастные периодизации развития оказались бы во многом лишены смысла). И, во-вторых, речь идет именно о потенциале, сам факт и степень реализации которого зависит от множества дополнительных переменных.

Наиболее релевантной для описания и оценки лидерского потенциала индивида представляется, на наш взгляд, психосоциальная концепция развития, поскольку в ее рамках не только оцениваются в не-

разрывной взаимосвязи онто- и социогенетические детерминанты развития (что совершенно очевидно имеет первостепенное значение в рассматриваемом контексте), но и раскрывается конкретный механизм этой взаимосвязи. Не менее важно, что в основе психосоциальной концепции лежит сформулированный Э. Эриксоном эпигенетический принцип развития: «все, что развивается, имеет исходный план развития, в соответствии с которым появляются отдельные части — каждая имеет свое время доминирования — откуда все эти части не составят способного к функционированию целого» [13, с. 101]. Легко заметить, что данный принцип непосредственно применим к описанной выше структуре ключевых лидерских функций, а в конечном счете, и к собственно лидерству как эмергентному явлению.

Как известно, основоположник психосоциальной концепции развития Э. Эриксон рассматривал жизненный цикл человека в виде последовательности восьми возрастных кризисов. В основе каждого такого кризиса лежит базисный конфликт между позитивным, витальным началом человеческой природы и негативным, деструктивным началом в их специфиче-

ских, присущих данному возрасту проявлениях. Разрешение этих конфликтов определяется генетической заданностью, результатами предшествующего развития и социальным контекстом (непосредственным каналом, через который осуществляется взаимосвязь между личностью и базисными институтами общества, являются, прежде всего, референтные фигуры и группы). Разрешение каждого кризиса означает интериоризацию специфического

опыта в форме устойчивого компонента структуры эго-«вклада» в органичное, функциональное целое в случае позитивного разрешения соответствующего конфликта развития (эго-сила) либо в дисфункциональную спутанность (эго-отчуждение). В таблице приведена модификация эпигенетической карты жизненного цикла личности, отражающая психосоциальную концепцию развития в наиболее полном виде.

Таблица

Развернутая схема психосоциального развития личности

Стадия индивидуального развития	Базисный конфликт	Вклад в функциональное целое (эго-сила)	Вклад в дисфункциональную спутанность (эго-отчуждение)	Референтные фигуры	Базисный социальный институт
1. Орально-сенсорная	Доверие <i>против</i> недоверия	Надежда	Временная спутанность	Материнская персона	Религия
2. Мышечно-анальная	Автономия <i>против</i> стыда и сомнения	Воля	Патологическое само-осознание	Родительские персоны	Право, политика
3. Локомоторно-генитальная	Инициатива <i>против</i> вины	Цель	Тотальная ролевая фиксация	Семья	Экономика
4. Латентная	Компетентность <i>против</i> неуспешности	Уверенность	Стагнация действия	Соседи, учителя, одноклассники	Технология
5. Подростковый возраст, юность	Идентичность <i>против</i> спутанности идентичности	Цельность	Тотальность	Сверстники и партнеры по неформальным группам, неформальные лидеры	Идеология
6. Ранняя взрослость	Интимность <i>против</i> изоляции	Любовь	Нарциссическое отражение	Друзья, сексуальные партнеры	Семья
7. Взрослость	Генеративность <i>против</i> стагнации	Забота	Авторитарность	Члены семьи, коллеги по работе	Образование
8. Зрелость	Интегративность <i>против</i> отчаяния	Мудрость	Безысходность	Человечество, философские и религиозные авторитеты	Культура

Заметим, что центральным пунктом, эпицентром жизненного цикла личности в рамках данной схемы является пятая стадия психосоциального развития, поскольку именно от *идентичности* и ее качественных характеристик зависит функциональность личности во взрослой самостоятельной жизни. Идентичность обуславливает способность индивида к ассимиляции личностного и социального опытов и к поддержанию собственной уникальности и субъектности в непрерывно меняющемся внешнем мире. При этом как качественные особенности идентичности, так и собственно результаты разрешения пятого психосоциального кризиса опосредованы главным образом предшествующим развитием, поскольку эго-силы первых четырех стадий представляют собой те самые части, которые на рассматриваемом этапе интегрируются в функциональное целое. В этом смысле первые четыре стадии психосоциального развития являются базисными. Негативное же разрешение конфликта хотя бы одной из этих стадий означает отсутствие, как минимум, одного из ключевых компонентов развивающейся структуры, т. е. приводит к той или иной степени психосоциальной спутанности.

Таким образом, с точки зрения психосоциальной концепции, совокупные результаты первых пяти стадий эпигенетического цикла определяют формирование личностного (в нашем конкретном случае лидерского) потенциала индивида в детстве и юности, а трех последующих — характеризуют степень его реализации и развития в самостоятельной взрослой жизни. В этой связи далее мы подробнее рассмотрим эго-силы и эго-отчуждения именно первых пяти стадий

в контексте реализации описанных выше ключевых функций организационного лидерства.

Как видно из приведенной таблицы, эго-силой, возникающей в результате позитивного разрешения кризиса первой стадии психосоциального развития, является *надежда*. Э. Эриксон характеризовал ее как бесконечную готовность человека «верить в достижимость главных своих желаний, несмотря на возникающие время от времени анархические призывы и приступы зависимости» [13, с. 116]. Вполне понятно, что такая готовность является важнейшим условием реализации функции формирования эффективного, способного увлечь потенциальных последователей и объединить их усилия, видения. Это становится еще более очевидным, если сопоставить надежду как эго-силу с эго-отчуждением, возникающим в случае негативного разрешения базисного конфликта данной стадии психосоциального развития, которое Э. Эриксон обозначил как *временную спутанность или утрату временной перспективы*. Суть этого отчуждения заключается в том, что в субъективном восприятии индивида «каждая отсрочка становится обманом, каждое ожидание — переживанием бессилия, каждая надежда — опасностью, каждый план — катастрофой, каждый возможный помощник — потенциальным изменником» [13, с. 191]. Отсюда — психологическое «цепляние» за прошлое, попытки проживать его снова и снова, тем самым как бы поворачивая время вспять, в сочетании со стремлением «законсервировать» настоящее, дабы избежать неисчислимы и неизбежны опасности и неприятности, затаившиеся в будущем. Заметим также, что результа-

том разрешения базисного конфликта «доверие против недоверия» обусловливается не только способностью индивида к построению адекватного и вместе с тем амбициозного видения будущего, но и к открытому партнерскому взаимодействию с окружающими, а также мотивация достижения и фрустрационная толерантность. В этой связи первая стадия психосоциального развития актуальна применительно не только к первой, но и к трем другим ключевым лидерским функциям. По сути дела, надежда как эго-сила является «краеугольным камнем» лидерского потенциала личности, отсутствие которого не позволяет индивиду быть не только лидером, но и полноценным, сохраняющим собственную субъектность последователем.

Эго-силой, связанной с позитивным разрешением второго базисного кризиса психосоциального развития, является воля, или, говоря словами Э. Эриксона, «мужество быть независимым индивидом, который сам может выбирать и строить собственное будущее» [13, с. 124]. Это означает, прежде всего, способность индивида находить без потери самоуважения оптимальное сочетание между личностными потребностями и потребностями других людей, а также неизбежными ограничениями, накладываемыми внешними обстоятельствами. Таким людям свойственны интернальный локус контроля, развитое чувство ответственности, высокая самооценка, полнезависимость и, в конечном счете, отчетливо выраженная способность к надситуативной активности. Данные качества необходимы для разработки и реализации стратегии.

Эго-отчуждением, возникающим при разрешении второго базисного конфлик-

та в пользу стыда и сомнения, по мнению Э. Эриксона, является *болезненное самоосознание* как антитеза свободной воли и уверенности в себе. Такое самоосознание направлено на фиксацию «противоречия между самооценкой, образом "я" автономной личности и образом "самого себя" в глазах окружающих» [13, с. 192]. Вполне очевидно, что самооценка индивида с генерализированным чувством стыда и сомнения, как правило, «заморожена» на предельно низком уровне. И чем ниже этот уровень, тем яростнее он отвергает *вообще любое*, а не только критическое мнение о собственной персоне со стороны социального окружения. «Тотальное разрушение самооценки у наших пациентов, — отмечал Э. Эриксон, — резко контрастирует с нарциссическим и снобистским презрением к мнению других» [там же]. В результате такой индивид оказывается попросту неспособным занять и аргументированно отстаивать собственную позицию, равно как не только непредвзято воспринять, но и даже выслушать точку зрения других без привнесения в обсуждение личностно-аффективного содержания. К проявлениям данного эго-отчуждения следует отнести также экстернальный локус контроля, неадекватную атрибуцию ответственности, ограничение личностной активности узкими нормативными рамками.

Потенциальной эго-силой третьей стадии психосоциального развития является *чувство цели*, необходимое, по мнению Э. Эриксона, «для выполнения взрослых задач, что обещает (но не гарантирует) реализацию пространства возможностей человека» [13, с. 132]. Данная эго-сила имеет первостепенное значение для реализации, прежде всего,

второй и четвертой лидерских функций, поскольку развитое чувство цели обуславливает способность индивида ставить достаточно амбициозные и вместе с тем реалистичные задачи и прилагать целенаправленные усилия к их достижению. Такие люди, как правило, готовы идти на оправданный риск, не «пасуя» перед возможными промежуточными неудачами на пути к намеченной цели. Они также открыты для нового опыта и ролевого экспериментирования. Не менее важно в рассматриваемом контексте, что наряду с надеждой развитое чувство цели является важнейшим условием формирования мотивации достижения и установки на сотрудничество с окружающими. Как отмечает Э. Эриксон, необходимое для позитивного разрешения третьего кризиса развития полноценное сотрудничество детей и взрослых в игровой деятельности представляет собой «надолго остающееся богатство не только для родителей и ребенка, но и для общества в целом, потому что служит противосилой для той глубоко спрятанной ненависти, которая идет просто от разницы в величине или возрасте» [13, с. 131]. Последнее обстоятельство особенно важно, с точки зрения способности индивида, эффективно, без потери самоуважения реализовывать лидерские функции в роли ведомого.

Типичным отчуждением третьей стадии психосоциального развития является *тотальная ролевая фиксация*, представляющая собой альтернативу здоровому чувству цели и свободному ролевому экспериментированию. Обычно она проявляется «в форме полного отказа от амбиций, что только и позволяет полностью избежать чувства вины» [13, с. 194]. На уровне социального функционирова-

ния личности это обычно находит выражение в установке на избегание неудач как ведущего мотива деятельности, приверженности позиции «маленького человека», от которого «мало что зависит». Такие люди склонны к демонстративному, часто аффективному поведению, обычно направленному на «обыгрывание» темы «несчастливой судьбы», дефицита внимания к ним со стороны окружающих в сочетании с патетическим мотивом «верности долгу», «приверженности своему делу» и т. п. Им свойственна крайняя интеллектуальная и поведенческая ригидность, догматическая, доходящая до степени фанатического ослепления приверженность какой-либо «идее», «учению», «вождю». Вполне понятно, что такие люди не только не могут выступать инициаторами и даже проводниками организационных изменений, но и активно сопротивляются им (как на этапе принятия соответствующих решений, так и в процессе их реализации).

Эго-силой, формирующейся в результате позитивного разрешения базисного кризиса «компетентность против чувства неполноценности», является *уверенность* или *чувство созидания*, характеризующее Э. Эриксоном как «ощущение себя способным делать разные вещи, и делать их хорошо или даже в совершенстве» [13, с. 134]. Речь идет о глубокой субъективной убежденности индивида в том, что любое начинание, доведенное до логического завершения, при всех возможных промежуточных трудностях и даже неудачах, в конечном счете, *обречено на успех*. Такая убежденность лежит в основе готовности индивида отказаться от существующего порядка вещей ради будущих достижений.

Иными словами, она обуславливает его способность к *созидательному разрушению*, которое, как было показано выше, является обязательным условием эффективности организационного лидерства. Уверенность как эго-сила имеет первостепенную значимость при реализации всех четырех ключевых лидерских функций. При этом рассматривая их выполнение именно ведущим, необходимо учитывать значение уверенности в плане мотивации ведомых, поскольку, как показано в целом ряде работ, именно уверенность (равно как и сомнения) лидера в максимальной степени подвержена эффекту социального заражения [4; 8].

Эго-отчуждение, связанное с разрешением четвертого кризиса психосоциального развития в пользу устойчивого чувства неполноценности, выражается в *стагнации действия*, являющегося, по мнению Э. Эриксона, «логическим следствием глубокого чувства неадекватности собственных общих возможностей» [13, с. 96]. В социальном аспекте это приводит не только к очевидному ограничению потенциала индивида в смысле перспектив карьерного роста, самореализации в профессиональной деятельности и т. п., но зачастую полностью парализует всякую созидательную активность личности. Понятно, что это препятствует реализации лидерских функций как в роли ведущего, так и ведомого. Более того, компенсаторная реакция в таких случаях нередко проявляется в форме агрессивных и социопатических действий, т. е. разрушении без созидания, что представляет прямую угрозу для организации, особенно если такой индивид занимает высокостатусную позицию в официальной иерархии либо в структуре неформальных отношений.

Эго-силу, формирующуюся в результате позитивного разрешения пятого психосоциального кризиса, можно обозначить как *цельность*. По определению Э. Эриксона, «цельность подразумевает совокупность частей, в том числе весьма разнообразных, вступающих в плодотворное объединение и связь. Это понятие наиболее ясно выражается в таких словах, как “искренность”, “здравомыслие”, “благодетельность” и т. п. Таким образом, в образе цельности подчеркивается здоровое, органичное, постепенное взаимодействие различных функций и частей в рамках целого, границы которого открыты и подвижны» [13, с. 90]. Подобно тому как идентичность на интраперсональном уровне интегрирует сформировавшиеся на предшествующих этапах развития эго-силы в функциональное целое, цельность в рассматриваемом контексте обуславливает способность индивида интегрировать как на внутрличностном, так и на социально-психологическом уровнях реализацию лидерских функций в единую систему, характеризующуюся высокой степенью внутренней связанности и устойчивости при одновременной гибкости и адаптивности.

Типичным отчуждением рассматриваемой стадии психосоциального развития является *тотальность*. По словам Э. Эриксона, «в образе тотальности на первый план выходит представление об абсолютной замкнутости: все, что находится внутри произвольно очерченных границ, не может выйти за их рамки, а то, что находится вовне, не допускается внутрь. Тотальность характеризуется и абсолютной замкнутостью, и совершенной всеобъемлемостью, независимо от того, является ли категория, попавшая в разряд абсолютных, логической, и от то-

го, действительно ли ее составляющие имеют какое-то сходство» [там же]. В рассматриваемом контексте первостепенное значение имеет тот факт, что тотальность является онтогенетической первопричиной авторитарности. Последняя, как известно, характеризуется устойчивой, граничащей с патологией потребностью индивида жестко подавлять и, более того, унижать и третировать членов социального сообщества, стоящих ниже в статусном отношении при одновременной безусловной готовности к слепому, безоговорочному подчинению (скорее даже повиновению) вышестоящим. Понятно, что авторитарность не просто не совместима с лидерством, но выступает прямым его антагонистом.

Завершая разговор о пятой стадии психосоциального развития, необходимо заметить, что сам Э. Эриксон обозначал соответствующую ей эго-силу как верность, т. е. готовность следовать социально одобряемым личностным идеалам, сформированным на данной стадии, а эго-отчуждение как психосоциальную спутанность, выражающуюся в целом ряде симптомов. Однако, на наш взгляд, именно дихотомия «цельность—тотальность» наиболее последовательно и емко позволяет описать сущность позитивного и негативного вкладов данной стадии в общий процесс психосоциального развития индивида.

В практическом плане приведенный «расклад» представляется важным, так как результаты разрешения каждого из психосоциальных кризисов развития являются хотя и достаточно устойчивыми, но отнюдь не необратимыми. Целенаправленное, в частности, психотерапевтическое воздействие позволяет не толь-

ко их корректировать, но и при определенных условиях радикально изменять [13; 14]. Это дает возможность не только более адекватно оценивать реальный лидерский потенциал сотрудников организации, но и разрабатывать по-настоящему эффективные, учитывающие индивидуальные особенности тренинговые и иные программы его развития в рамках внутрикорпоративного обучения, коучинга и т. п. Заметим, что в настоящее время большинство подобных мероприятий направлено на отработку локальных технических навыков, так или иначе связанных с реализацией лидерских функций (публичного выступления, ассертивного поведения, аргументации, активного слушания, влияния и т. д.) и дают в лучшем случае краткосрочный ситуативный эффект.

В заключение сформулируем некоторые выводы.

Организационное лидерство в современном понимании представляет собой эмергентный феномен, являющийся результатом субъект-субъектного взаимодействия ведущего и ведомых, направленного на обеспечение перспективного развития организации за счет созидательного разрушения;

в контексте организационного функционирования и развития руководство и лидерство правомерно и, более того, необходимо рассматривать как разнонаправленные функции. В этой связи одной из ключевых задач организационного психолога является обеспечение их диалектического взаимодействия;

лидерство проявляется в процессе реализации четырех взаимосвязанных функций: формирование видения, формулирование миссии, разработка стратегии, обеспечение реализации стратегии;

индивидуальные возможности реализации этих функций (необходимые для достижения общего успеха как ведущему, так и ведомым) обусловлены лидерским потенциалом, формирующимся в процессе разрешения первых пяти кризисов психосоциального развития;

использование психосоциальной концепции развития в целях оценки и развития лидерского потенциала представляется не только целесообразным, но и необходимым для оптимизации кадровой политики организации и обеспечения ее конкурентоспособности в современных условиях.

Итак, мы достаточно подробно рассмотрели ряд ключевых вопросов, свя-

занных с обеспечением эффективности организационного лидерства в современных условиях. Понятно, что этим не исчерпывается тот круг теоретико-методологических и предметно-прикладных проблем, который был схематично обозначен в начале данной статьи. Совершенно очевидно, что сколько-нибудь полноценное их решение требует скоординированных, целенаправленных усилий широкого круга исследователей и специалистов-практиков. В этой связи хотелось бы рассматривать представленную статью и как приглашение всех заинтересованных коллег к обсуждению затронутой в ней проблематики на страницах журнала.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Вейл П.* Лидерство, основанное на видении // Курс МВА по менеджменту / Под ред. А. Коэна. М., 2004.
2. *Гараедаги Д.* Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск, 2007.
3. *Гроув Э.* Выживают только параноики. М., 2004.
4. *Дафт Л.* Уроки лидерства. М., 2006.
5. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология: Учеб. для вузов. СПб., 2001.
6. *Занковский А. И.* Организационная психология. М., 2000.
7. *Кабаченко Т. С.* Психология управления: Учеб. пособие для вузов. М., 2007.
8. *Кондратьев М. Ю., Ильин В. А.* Азбука социального психолога-практика. М., 2007.
9. *Кэ де Ври М.* Мистика лидерства. М., 2003.
10. *Финкельштейн С.* Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. М., 2004.
11. *Фостер Р., Каплан С.* Созидательное разрушение. М., 2005.
12. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М., 2007.
13. *Эриксон Э.* Идентичность: юность и кризис. М., 1996.
14. *Erikson E.* The life cycle completed. N. Y., 1982.

On some topical problems of organizational psychology: maintaining efficiency of organizational leadership – functional and personal aspects

V. A. ILYIN

*Doctor in Psychology, professor at the chair of Management psychology
of the Moscow State University of Psychology and Education*

The article presents the author's concept of the essence and matter of management and leadership in the frames of organizational development in a market economy. Basing on system analysis, implemented together with innovative approaches in business-modeling and business administration (the concept of creative destruction, chaos theory, and system theory), the article proves that leadership and management are objectively multidirectional functions in the context of an organization's operating and development in functional as well as socio-psychological aspects. Maintaining their dialectical unity and overcoming «shift» towards operative management, found in most cases, is one of the crucial factors of development of a present-day organization. The possibilities of using applied psychological knowledge for solving this task are presented. In particular, psychosocial theory may be used as the interpretation key for employees' leadership potential assessment and designing targeted interventions for its development.

Keywords: *innovative leadership, traditional management, emergentness, leader's functions, psychosocial development, ego-power, ego-alienation.*

REFERENCES

1. Veil P. Liderstvo, osnovannoe na videnii // Kurs MVA po menedzhmentu / Pod red. A. Koena. M., 2004.
2. Garaedagi D. Sistemnoe myshlenie: kak upravlyat' haosom i slozhnymi processami. Minsk, 2007.
3. Grouw E. Vyzhivayut tol'ko paranoiki. M., 2004.
4. Daft L. Uroki liderstva. M., 2006.
5. Dzhuell L. Industrial'no-organizacionnaya psihologiya: Ucheb. dlya vuzov. SPb., 2001.
6. Zankovskii A. I. Organizacionnaya psihologiya. M., 2000.
7. Kabachenko T. S. Psihologiya upravleniya. Uchebnoe posobie dlya vuzov. M., 2007.
8. Kondrat'ev M. Yu., Il'in V. A. Azbuka social'nogo psihologa-praktika. M., 2007.
9. Ke de Vri M. Mistika liderstva. M., 2003.
10. Finkel'shtein S. Oshibki top-menedzherov vedushih korporacii. M., 2004.
11. Foster R., Kaplan S. Sozidatel'noe razrushenie. M., 2005.
12. Shumpeter I'. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, socializm i demokratiya. M., 2007.
13. Erikson E. Identichnost': yunost' i krizis. M., 1996.
14. Erikson E. The life cycle completed. N. Y., 1982.