

## Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций

Г. М. Андреева

*доктор философских наук, профессор, академик РАО, профессор кафедры социальной психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова*

*В статье рассматриваются причины, по которым в проблематике лидерства и руководства возникают новые аспекты, одним из которых является новый репертуар ролей руководителя в ситуации глубоких социальных изменений, затрагивающих все сферы современного российского общества. Показано, что проблеме руководства приходится решать, с одной стороны, в ситуации нового общества и, с другой стороны, в рамках становления новой парадигмы социально-психологического знания, связанного с общим сдвигом социальной психологии в «гуманитарную сторону».*

**Ключевые слова:** лидерство и руководство, репертуар ролей руководителя, новая парадигма социальной психологии.

Проблема лидерства и руководства всегда занимала важное место в психологии малых групп, начиная с разработки ее в школе групповой динамики Курта Левина. Сегодня в условиях социальных преобразований, характерных для конца XX—начала XXI века, эта проблема оказывается в центре внимания многочисленных социально-психологических исследований во многих странах. Особое значение она приобретает для отечественной социальной психологии. Радикализм социальных изменений, осуществляемых в России на протяжении последних двадцати лет, требует переосмысления ряда позиций в отношении к данной проблеме как на *теоретическом*, так и на *прикладном* уровне. В проблематике лидерства и руководства возникают некоторые новые аспекты.

Один из них — **новый репертуар ролей руководителя** в ситуации глубо-

ких социальных изменений, затрагивающих все сферы современного российского общества. Ситуация в России делает анализ феномена руководства особенно актуальным, поскольку здесь возникают не просто «новые условия», но происходит встреча с принципиально другим миром, другой традицией развития. Становление рыночных отношений, многообразие форм собственности (акционерной, совместной, частной, а не только государственной) и характер отношений собственников детерминируют изменение требований к руководителю, к его личности. Важным фактором становится учет его ценностных ориентаций и общих представлений о характере социума. Требования, предъявляемые руководителю, изменяются как по *вертикали* (организация вписывается в общую государственную структуру и руководитель вынужден соотно-

суть требования, предъявляемые «сверху», с условиями деятельности «своей» группы), так и по *горизонтали* (усложняются отношения с партнерами: сегодня партнер, завтра — конкурент; успешная состязательность с ним — залог успеха «своей» группы). Для личности руководителя (как и вообще для личности человека периода бурных социальных трансформаций) возникает необходимость соотнесения своих возможностей с требованиями эпохи, осмысления характера новых реалий. К тому же в самой системе социально-психологического знания на рубеже веков возникла достаточно новая ситуация, связанная со становлением принципов новой парадигмы.

Таким образом, проблему руководства приходится решать, с одной стороны, в ситуации **нового общества** и, с другой стороны, в рамках становления **новой парадигмы** социально-психологического знания, с требованиями которой нельзя не считаться.

Само центральное понятие, обсуждаемое здесь — «ролевой репертуар» применительно к руководителю — не является новым не только в социальной психологии, но и в смежных областях социологии. Так, в концепции *М. Вебера* употреблялся термин *харизматическое господство*, которое по существу включало в себя набор определенных ролей, присущих руководителю [4]. В социально-психологической литературе вся дискуссия о различиях трактовки понятий «лидер» и «руководитель» [17 и др.] пестрит примерами характеристик ролей руководителя. Четкая позиция при рассмотрении руководства как системного феномена (*участие и включенность, статус и ситуа-*

*ционные факторы*), как известно, разработана *Ф. Фидлером* [23].

В отечественной социальной психологии при описании ролей руководителя в перечне также нет недостатка: *деловой, эмоциональный* [20]; *обладающий индексом делового — ИДЛ и мотивационного — ИМЛ* [9]; *управленец, администратор, организатор, руководитель* [3]; *генератор, критик, эрудит* [14].

Хотя «теория черт» давно канула в Лету, личностные характеристики, первоначально «закрепленные» за лидерами, приписываются руководителю и активно эксплуатируются и сегодня. Так, в частности, упоминаются *компетенция, достижение, ответственность, участие и включенность* и пр. [9, с. 249]. Общим для них является то, что характеристики руководителю даются всегда относительно его позиции **внутри группы** как некоторой структурной единицы.

Требование, высказанное по поводу необходимости включения всей проблематики социальной психологии в социальный контекст, т. е. в рамки более широкой структуры, при этом нарушается: феномен руководства «замыкается» лишь на ближайшую среду его действия.

Однако есть и еще одна сторона вопроса — роль руководителя **во внешней среде**, в макросоциуме. Нельзя сказать, что такая постановка проблемы полностью отсутствовала до сих пор в социальной психологии (или в социологии). Речь идет о своеобразном «выходе» проблемы малой группы и ее феноменов за пределы самой группы в более широкую социальную систему. В самом общем плане этот подход был сформулирован еще А. Н. Леонтьевым, когда он, называя

группу «ближайшей социальной средой человека», отмечал, что необходим «выход за ограниченность *своей* ближайшей среды» [10, с. 117]. Точно так же этот мотив звучал в творческом наследии А. В. Петровского, когда ряд положений теории деятельностного опосредования групповых процессов был проинтерпретирован в контексте особенностей социальной системы, в рамках которой они существуют [15; 16].

С этой точки зрения, полезно проанализировать весь спектр процессов групповой динамики, поскольку каждый из них «ждет» своей трактовки в новых условиях. Свое место обретают здесь и проблемы лидерства и руководства. Следует упомянуть работы Р. Л. Кричевского, который настаивал на изучении малой группы как элемента более крупной социальной общности (например, социальной организации), что, в свою очередь, может оказывать влияние на макросоциум. Р. Л. Кричевский делает упор на такую сторону «деятельности руководителя, как контакты с другими руководителями равного или более высокого ранга, ведение переговоров с ними, в том числе в контексте деловой, предпринимательской инициативы» [8, с. 29]. Такая же позиция присутствует и в многочисленных работах других авторов: «... реализация задач группы всегда детерминирована ситуацией и *внешними требованиями*, т. е. взаимоотношениями группы с более широкой социальной системой» [5, с. 18]; руководитель должен поддерживать «широкие социальные контакты, как официальные, так и неофициальные, выходящие за рамки малых групп» [17]; «при построении той или иной теории лидерства необходимо

обязательно учитывать зависимость деятельности лидера (руководителя) от особенностей макросреды, социально-экономических и общественно-политических отношений, присущих данной социальной системе, специфике культуры этого общества в целом» [18, с. 220]. Таким образом, нельзя сказать, что определенные попытки решить проблему в соответствии с новыми условиями не предпринимались.

В определенных фрагментах эта идея была представлена и в других относительно новых концепциях социальной психологии XX века, например, в концепции «социализации группы» Р. Морленда и Дж. Ливайна (см.: [1]), где она получила новое звучание, поскольку постоянно просматривалась зависимость характера групповых процессов от внешней среды. На необходимость успешного взаимодействия группы с внешней средой обращал внимание и известный социолог У. Шутц. Выделяя так называемую «*комплементарную функцию* лидерства», У. Шутц понимал ее как успешное взаимодействие группы с внешней средой. Лидера при этом что-то должно «побуждать к действию, если во внешней реальности что-то не ладится» [26, с. 14]. Аналогичные замечания содержатся и в высказываниях Г. Лумана, который, говоря о модели поведения современного руководителя, особо отмечает, что его задача — отвечать «реалиям динамично меняющегося наполненного вызовами мира», поскольку в нем возникают переломные моменты, когда любой вариант репертуара решений становится рискованным [12, с. 143].

Своеобразное решение вопроса в новых условиях социальных изменений предложено и некоторыми другими за-

падными авторами. Созданный в Портленде **Институт глубинной демократии** (Эллен и Макс Шупбах) [27] включает в свою работу проблему «*международное лидерство*», содержащую раздел «*глубинная демократия и методология мировой работы*» [25]. Авторы предлагают программу «лидерские добродетели», содержащую по существу парафраз бывших и новых лидерских «черт»: *харизматичность, амбициозность, решимость, независимость, либеральность, контактность, эрудированность, самообладание, дальновидность, целеустремленность, энтузиазм, приветливость*. Относительно новым являются предлагаемые вариации с задачами: «Лидерство сегодня — это навыки и методы мотивации, поощрения, присоединения и взаимодействия с разнообразной рабочей силой и разнообразным миром (подчеркнуто мною. — Г. А.). Все это требует абсолютно нового стиля лидерства...» [25]. Несмотря на достаточно амбициозно заявленную программу, «выход» за пределы традиционно понимаемого лидерства намечен лишь в общих чертах. М. Шупбах так определяет суть концепции «эволюционного лидерства», понимаемого как «взгляд на целостную систему», включающую долгосрочные отношения с партнерами и третьими сторонами: «Бизнес-команде, поставщикам, дистрибьюторским сетям, клиентам, покупателям, государственным деятелям необходимо взаимодействовать в широком контексте, включающем в себя все общество и окружающую среду» (подчеркнуто мною. — Г. А.) [там же]. Следовательно, общая идея трактовки лидерства и руководства в более широкой системе социальных отношений стано-

вится знаком времени, сегодняшнего развития общества.

Наряду с требованиями инноваций в подходе к проблеме руководства, идущими от потребностей общества, уместно обозначить основные линии, по которым легко просматриваются аналогичные новаторские позиции, с точки зрения некоторых принципиальных ориентаций **новой парадигмы** социальной психологии, связанных с общим сдвигом социальной психологии «в гуманитарную сторону». Если не касаться всего комплекса вопросов, связанных с новой парадигмой в социальной психологии, поскольку ее характеристика многократно обсуждалась в литературе, можно выделить положения парадигмы, которые связаны с изменившейся *ролью социальной психологии* в обществе. Такой акцент необходим потому, что именно при его разработке уместно вернуться к изменившемуся ролевому репертуару руководителя. Оригинальная идея автора теории *социального конструкционизма* К. Гергена в интересующем нас в данном случае ключе состоит в том, что в отличие от старой традиции (прогнозирование событий), задача социальной психологии нынче — выступать «в качестве катализатора социальной восприимчивости и чувствительности» (подчеркнуто мною. — Г. А.) [24, с. 40]. Если такой призыв обращен к научному сообществу вообще, он относится и к той его части, которая связана с управлением и руководством. Очевидно, что позиция современного руководителя не может остаться в стороне от задачи «повышения социальной восприимчивости и чувствительности».

Разработка идей социального конструкционизма содержится во многих популярных сегодня работах европейских

авторов. В интересующем нас аспекте следует привести некоторые положения *теории социальных представлений* С. Московичи [19]. Это, в частности, тезис, что социальное представление как разновидность представлений «здорового смысла» — всегда продукт творчества не только индивида, но и *группы*, и возникает в ответ на потребность как-то осмыслить окружающий мир и ориентироваться в нем, получить некоторую «рамку» его познания. Совокупность социальных представлений образует «*идентификационную матрицу*» — сеть ранее возникших представлений и понятий, когда в существующую систему значений включается опыт группы (в том числе, система ее представлений), в свою очередь, обусловленный опытом культуры (см.: [2 и др.]).

Для судьбы малой группы в целом и отдельных групповых процессов, в том числе лидерства и руководства, это имеет непосредственное значение, поскольку означает дальнейшее развитие идеи включенности всех объектов социально-психологического исследования в социальный контекст, причем при условии его более четкого и расширенного толкования.

Наконец, встает еще и проблема *практических приложений* социальной психологии в рассматриваемой области, которая тоже обретает новую жизнь. Стоит лишь обратить внимание на современные исследования процессов *командообразования* [7; 9; 21], как новые грани проблемы руководства, обусловленные и социальными изменениями, и принципами новой парадигмы, заявят о себе на практическом уровне. Достаточно напомнить перечень характеристик, которые обычно приводятся при харак-

теристике команды, например: «общее видение», «оптимальное позиционирование», что предполагает наличие в команде таких характеристик, которые «сопряжены» с требованиями и внешней среды, и «внешнего времени». Не случайно «... важный параметр образования команды связан с характеристикой *внешней организационной среды*, с которой она взаимодействует», причем в профессиональной среде «принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды», предполагающем «сложность / структурированность внешнего мира» [21, с. 378].

В свое время К. Левин утверждал, что время разного масштаба задано личности границами психологического поля, что обуславливает уровень притязаний, настроение, творчество, инициативность. Интерпретация этой идеи сегодня означает необходимость понимания личностью и, прежде всего, личностью руководителя связи своего времени и времени Общества, что обуславливает *временную интегрированность личности*. Как справедливо отмечает П. Штомпка, «понимание времени становится всеобщим человеческим опытом» [22, с. 101]. Это означает адекватное понимание *ролей* (востребованных обществом), *темпов* общественной жизни, специфических закономерностей *конкуренции* и пр. — всего того, что называется *умением вписаться в эпоху*. Если в теоретическом плане эта идея раскрыта в современной гуманистической психологии как идея *временной интегрированности личности*, в ходе которой происходит процесс ее *самоактуализации* ради поиска адекватного поведения (см.: [13]), то на практи-

ческом уровне это означает некий набор требований, предъявляемых личности: меньшую конформность и консервативность, большую готовность к переменам и инновациям. Если приложить полученный список «требований» к личности руководителя, становится очевидным, в каком направлении следует искать расширение репертуара его ролей, продиктованных **вызовом социума**, а именно — детерминацией этого репертуара не только «потребностями» группы (команды), но и ситуацией **вне** группы. Возникает проблема принятия или непринятия группой «заданной извне деятельности» [6, с. 92]. Естественно, что руководитель должен проявлять полную компетентность в осмыслении «заданной извне деятельности», в тех факторах, которые порождены социальными изменениями, в частности, развитием рыночных отношений. Очевидно, среди этих факторов следует назвать, как минимум, следующие: *конкуренция, кризисные ситуации, конфликты, риски, неопределенность, инновации, напряженность, модернизация, стрессы, глобализация*. Встреча с этим новым набором требований в условиях России осуществилась в условиях чрезвычайно быстрого перехода от одной системы общественных отношений к другой и соответственно от одного типа руководителей к другому, от «красных директоров» к современным менеджерам. Психологически это требует перестройки системы ценностных ориентаций руководителей, структуры их мотивации, способов принятия решений, если угодно — формирования специфических личностных качеств. Иными словами, речь идет о новых требованиях к **личности** руководителя, порожденных не

внутренними задачами руководимого им коллектива (группы, команды), а **внешними обстоятельствами** его деятельности.

Более конкретно это включает в себя целый ряд требований:

а) изменение состава «личного капитала» руководителя — мобилизацию его способностей, таланта, ориентацию на успех, умение переживать неудачу, действовать в ситуации неопределенности;

б) в определенной степени — переосмысление ориентации на **власть**, что предполагает большую ответственность за принятие решений, исключаящую безоговорочное подчинение приказу *сверху* и вместе с тем осмотрительность при выполнении различного рода *распоряжений* вышестоящего руководства;

в) самостоятельность в понимании соотношения глобальных и региональных интересов, а также региональных интересов и интересов *своей* организации (группы, коллектива); следование известному правилу времен глобализации: **«to think globally to act locally»**;

г) наконец, в качестве итога всего упомянутого здесь — большую озабоченность своей *идентификацией*, в частности, осмысление своего *места* в общей изменившейся социальной структуре, т. е. в многообразии новых групп и слоев современного общества (уход от позиции *«винтика»* к позиции подлинного *субъекта*).

Позиция руководителя всегда предполагала необходимость ориентироваться в двух направлениях — «вверх» и «вниз», т. е. и на вышестоящее руководство, и на своих подчиненных, но в условиях современных требований ориента-

ция «вверх» становится особенно важной для социально-психологического исследования. Возможно, что в ходе дальнейшего изучения проблемы родится и новая терминология, касающаяся наименования новых ролей руководителя, соответствующих видам его деятельности в макромире.

Если возвратиться к новой парадигме в социальной психологии, легко заметить, что весь «набор» названных здесь требований, предъявляемых руководителю в новых условиях, отвечает ее основному принципу — потребности большей сензитивности личности к проблемам социума.

В заключение важно отметить, что возникшие новые повороты в изучении проблем руководства ни в коей мере не

означают отказа от богатства «заделов», которое имеет место в традиционных разработках этой проблематики. Речь идет лишь об акцентуации некоторых ее сторон, выстраивании обновленного образа всей области в целом при условии правомерности соотношения классики и новизны. Необходимо не «слом» традиции изучения проблем руководства, а известный ее поворот, что обусловлено и реальной социальной ситуацией, сложившейся в России в переходный период, и векторами новой парадигмы в социальной психологии, и практическими потребностями общества. Вместе с тем, новый подход только намечен, и его дальнейшее воплощение в массиве эмпирических исследований еще ждет своего часа.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Г. М. Социальная психология. М., 2002.
2. Андреева Г. М. Психология социального познания. М., 2005.
3. Базаров Т. Ю. Управленческие технологии: проблемы организационного развития // Социальная психология в современном мире // Под ред. Г. М. Андреевой и А. И. Донцова. М., 2002.
4. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. М., 1990.
5. Волков И. П. Исследования лидерства как функции групповой задачи // Экспериментальная и прикладная психология. Вып. 4. Л., 1971.
6. Деркач А. А., Калинин И. В., Синягин Ю. В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. М., 1999.
7. Донцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М. Группа – коллектив – команда // Социальная психология в современном мире // Под ред. Г. М. Андреевой и А. И. Донцова. М., 2002.
8. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель... М., 1993.
9. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы. М., 2001.
10. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения: В 2 т. Т. 1. М., 1983.
11. Липатов С. А. Личность и организация // Социальная психология в современном мире. Под ред. Г. М. Андреевой и А. И. Донцова. М., 2002.
12. Луман Г. Понятие риска // Пер. с нем. М., 1994.
13. Палей И. М., Магун В. С. Психологические характеристики личности и предпосылки ее социальных потенциалов // Социальная психология. Л., 1970.
14. Проблемы руководства научным коллективом / Под ред. М. Г. Ярошевского. М., 1982.
15. Психологическая теория коллектива / Под ред. А. В. Петровского. М., 1979.
16. Психология развивающейся личности / Под ред. А. В. Петровского. М., 1987.
17. Руководство и лидерство / Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1973.
18. Свенцицкий А. Л. Социальная психология. М., 2003.
19. Социальная психология / Под ред. С. Московичи. 7-е изд. СПб., 2007.
20. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. М., 1980.
21. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2002.
22. Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1996.
23. Fiedler F. The contingency model and the dynamics of leadership process // Adv. Exp. Soc. Psychol. 1978. V. 11.
24. Gergen K. Realities and relationships, Soundings in social construction. Cambridge, 1994.
25. Mindell A. The deep democracy of open forums: practical steps to conflict prevention and resolution for the family, workplace, and world. Charlottesville, VA: Hampton Roads. ISBN (2002).
26. Schuetz A. Leadership and Interpersonal Behavior. N. Y., 1961.
27. Schupbach Max. Deep Democracy Institute / Portland. USA [www.deepdemocracyunstitute.org](http://www.deepdemocracyunstitute.org).

## Manager's Role-Repertoire in Conditions of Social Transformations

G. M. ANDREEVA

*Doctor in Philosophy, professor, member of the Russian Academy of Education,  
professor at the Social psychology chair of M. V. Lomonosov  
Moscow State University*

*The article discusses the reasons due to which today new aspects appear in the field of leadership and management. One of those is the new roles repertoire of a leader in the situation of the deep social changes that affect all spheres of contemporary Russian society. It is argued that the management issues have to be dealt in the situation of a new society, on the one hand, and, on the other, within the development of a new paradigm of socio-psychological knowledge, which is related to the general shift of social psychology toward "humanitarian side".*

**Keywords:** *leadership and management, roles repertoire of a leader, new paradigm of social psychology.*

### REFERENCES

1. Andreeva G. M. Social'naya psihologiya. M., 2002.
2. Andreeva G. M. Psihologiya social'nogo poznaniya. M., 2005.
3. Bazarov T. Yu. Upravlencheskie tehnologii: problemy organizacionnogo razvitiya // Social'naya psihologiya v sovremennom mire // Pod red. G. M. Andreevoi i A. I. Doncova. M., 2002.
4. Veber M. Izbrannye proizvedeniya: Per. s nem. M., 1990.
5. Volkov I. P. Issledovaniya liderstva kak funkicii gruppovoi zadachi // Eksperimental'naya i prikladnaya psihologiya. Vyp. 4. L., 1971.
6. Derkach A. A., Kalinin I. V., Sinyagin Yu. V. Strategii podbora i formirovaniya upravlencheskoi komandy. M., 1999.
7. Doncov A. I., Dubovskaya E. M., Zhukov Yu. M. Gruppya – kollektiv – komanda // Social'naya psihologiya v sovremennom mire // Pod red. G. M. Andreevoi i A. I. Doncova. M., 2002.
8. Krichevskii R. L. Esli vy – rukovoditel'... M., 1993.
9. Krichevskii R. L., Dubovskaya E. M. Social'naya psihologiya maloi gruppy. M., 2001.
10. Leont'ev A. N. Izbrannye psihologicheskie proizvedeniya: V 2 t. T. 1. M., 1983.
11. Lipatov S. A. Lichnost' i organizaciya // Social'naya psihologiya v sovremennom mire. Pod red. G. M. Andreevoi i A. I. Doncova. M., 2002.
12. Luman G. Ponyatie riska // Per. s nem. M., 1994.
13. Palei I. M., Magun V. S. Psihologicheskie harakteristiki lichnosti i predposylki ee social'nyh potencialov // Social'naya psihologiya. L., 1970.
14. Problemy rukovodstva nauchnym kollektivom / Pod red. M. G. Yaroshevskogo. M., 1982.

15. Psihologicheskaya teoriya kollektiva / Pod red. A. V. Petrovskogo. M., 1979.
16. Psihologiya razvivayusheysya lichnosti / Pod red. A. V. Petrovskogo. M., 1987.
17. Rukovodstvo i liderstvo / Pod red. B. D. Parygina. L., 1973.
18. *Svencickii A. L.* Social'naya psihologiya. M., 2003.
19. Social'naya psihologiya / Pod red. S. Moskovichi. 7-e izd. SPb., 2007.
20. *Umanskiy L. I.* Psihologiya organizatorskoi deyatel'nosti shkol'nikov. M., 1980.
21. Upravlenie personalom / Pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. M., 2002.
22. *Shtompka P.* Sociologiya social'nyh izmenenii. M., 1996.
23. *Fiedler F.* The contingency model and the dynamics of leadership process // Adv. Exp. Soc. Psychol. 1978. V. 11.
24. *Gergen K.* Realities and relationships, Soundings in social construction. Cambridge, 1994.
25. *Mindell A.* The deep democracy of open forums: practical steps to conflict prevention and resolution for the family, workplace, and world. Charlottesville, VA: Hampton Roads. ISBN (2002).
26. *Schuetz A.* Leadership and Interpersonal Behavior. N. Y., 1961.
27. *Schupbach Max.* Deep Democracy Institute/ Portland. USA [www.deepdemocracyunstitute.org](http://www.deepdemocracyunstitute.org).