

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

А. Л. Замулин

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ ЛИДЕРА: ТЕОРИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

В последнее десятилетие заметным трендом научной литературы стало внимание к последователям. Центрированные на лидере подходы признаются недостаточными для целостного описания диалектики отношений между лидерами и ведомыми. В данной работе в систематической форме рассматриваются теоретические вопросы отношений между лидером и последователями, обобщается опыт практической деятельности автора в этой сфере, намечаются методологические основы для дальнейшего изучения таких отношений.

Ключевые слова: лидер, последователи, принципы изучения, теории лидерства, управленческая практика.

ВВЕДЕНИЕ

Утверждение о том, что суть лидерства — это последователи, стало трюизмом [Дафт, 2006; Bjerke, 1999; Burns et al., 2008]. При этом очевидно, что в организациях существует значительно больше последователей, чем лидеров, а подавляющее число лидеров одновременно являются и последователями, «начальниками в подчиненных ролях» [Coyne, Coyne, 2007]. Однако, несмотря на эту объективную ситуацию, исторически исследования лидерства были сфокусированы на лидерах и очень мало внимания уделяли последователям. Как отмечает Д. Коллинсон [Collinson, 2005], исследования концентрировались на лидерах, как будто они полностью отделены от последователей, в то время как последние преимущественно рассматривались как недифференцированная масса или коллектив, а мейнстрим исследований заключался в поиске ответа на один главный вопрос: «Что делает лидера эффективным?» [Collinson, 2005, p. 1423].

Еще в 90-е гг. прошлого столетия Дж. Майндл [Meindl, 1990; 1995] критиковал существующие теории лидерства за то, что они «слишком лидер-

ски-центрированные», а Г. Юкл и Д. Ван Флит [Yukl, Van Fleet, 1992, p. 186], проанализировав взгляды, представленные в литературных источниках, резюмировали: «Большинство из доминирующих теорий имеют простые однонаправленные модели и описывают, что лидер делает с подчиненными». Но и на сегодняшний день процесс следования (followership) является в значительной степени «недоизученным» [Bjugstad et al., 2006]. Так, исследование по лидерству (leadership) и следованию (followership), проведенное на интернет-сайте Amazon.com, показало, что соотношение количества книг, посвященных лидерству и следованию, составляет 120 : 1 [Bjugstad, 2004].

Только в последние годы стали регулярно появляться работы, где в систематической форме исследуется процесс следования и переосмысливается вклад последователей в отношении «лидер — последователи» [Chaleff, 2003; Burns et al., 2008]. В современных работах утверждается, что так как последователи являются неотъемлемой частью процесса лидирования, то их недооценка приводит к созданию «неполноценных» теорий лидерства [Bjugstad et al., 2006]; анализируется влияние личностных особенностей человека на его стиль следования [Mushondga, Torrance, 2008]; выявляются эволюционные основы лидерства и следования [Vugt, 2006]. Все чаще авторы утверждают, что наличие образцовых (exemplary) [Kelley, 1992], отважных (courageous) [Chaleff, 2003] последователей-партнеров [Potter, Rosenbach, Pittman, 2001] и ярых приверженцев [Келлерман, 2009] — решающее условие для успешной деятельности организаций в условиях возрастающей роли командной работы и распределенного лидерства.

В отечественной литературе исследований, в которых специальное внимание уделяется последователям, нам обнаружить не удалось; доминируют работы лидерски-центрированной парадигмы (см., напр.: [Филонович, 2003; Новые лидеры российского бизнеса, 2005; Бендас, 2009]).

Настоящая работа носит теоретический характер, при этом отдельные выводы и положения иллюстрируются примерами из нашего опыта управленческого консультирования. Цель исследования — теоретически рассмотреть проблему отношений «лидер — последователи» в организациях с точки зрения вклада, вносимого в эти отношения последователями. В статье мы представляем наше видение природы следования, систематизируем теоретический материал о взаимовлиянии лидеров и последователей, структурируем разрозненные данные о типах и видах последователей и обосновываем три методологических принципа, позволяющих, с нашей точки зрения, перейти к достижению более глубокого понимания динамичного взаимодействия «лидер — последователи». Эти принципы — контекстуальности, эволюционности и системности — были выделены нами при применении методологии системного подхода к обобщению опыта управленческого консультирования компаний.

Подчеркнем, что мы стремимся не потерять целостный характер отношений «лидер — последователи» и не уйти в другую крайность — переоценить роль последователей. Как справедливо замечает Д. Коллинсон [Collinson, 2006, p. 1424], некоторые современные авторы замещают «лидерски-центрированный» подход на подход, «центрированный на последователях». Таким образом, лидерство также будет в фокусе нашего внимания.

Необходимо добавить, что в данной работе мы сталкиваемся с различными традициями в использовании терминов. Как указывает Р. Л. Кричевский, «в зарубежной литературе термин „лидерство“ используется в двояком значении: и для характеристики возникающего неформально, преимущественно психологического по своей природе феномена, т. е. *собственно лидерства*, и для характеристики заданного официально, преимущественно социального по своей природе феномена, т. е. *руководства*. Критерием различия выступает контекст употребления данного термина. В отечественной литературе имеет место вполне определенное разведение терминов „лидерство“ и „руководство“ в соответствии с закрепленным за каждым из них предметным содержанием: в случае лидерства — преимущественно психологическим, в случае руководства — преимущественно социальным» [Кричевский, 2007, с. 28].

По нашему мнению, аналогичная ситуация наблюдается и для сопряженных понятий — «подчиненный» и «последователь». Например, известный аналитик в области следования Р. Келли в своей основополагающей работе [Kelley, 1992] использует понятие «последователь» (follower), изучая при этом подчиненных. В данной работе, в значительной степени основанной на переосмыслении зарубежного опыта, мы будем использовать эти понятия («последователь» и «подчиненный») как синонимы, в необходимых случаях указывая, какое значение выходит на первый план.

Работа носит дискуссионный характер, и автор надеется, что поднятые в ней вопросы будут способствовать началу обсуждения, направленного на формирование более целостного и взвешенного представления о роли последователей в их диалектических отношениях с лидерами.

ФАКТОРЫ ВОЗРАСТАЮЩЕЙ РОЛИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрим более подробно, с чем связана необходимость исследования последователей.

По мнению ряда авторов, теоретический и практический интерес к изучению последователей возрастает на общем фоне уменьшения значения роли традиционных лидеров. Наблюдается тенденция к снижению уважения к традиционному авторитету в целом и, соответственно, к уменьшению власти традиционного лидерства в компаниях [Bjugstad et al., 2006, p. 305].

Каковы причины данной тенденции? Авторы дают различные трактовки ее истоков.

Во-первых, отмечается, что новая информационная эра привела к резким изменениям рабочих процессов, при которых значительная доля власти перешла от лидеров к последователям [Burns et al., 2008]. А. Браун [Brown, 2003] пишет, что, хотя лидерство на протяжении столетий по природе своей остается неизменным, «лидер — это тот, кто способен определить настоящее и будущее для других так, чтобы они начали воспринимать происходящее через призму интерпретаций лидера» [Brown, 2003, p. 68]. Благодаря Интернету лидеры перестали быть эксклюзивными источниками жизненно важной информации для своих компаний, поэтому у них нет оснований ожидать, что за ними будут слепо следовать те, кто хорошо информирован и способен критически мыслить. Сейчас наступило время, когда лидер «должен работать как можно усерднее, чтобы заслужить доверие и быть эффективным. Вместо того чтобы лидировать на основе интуиции, лидеры должны изучать, что хотят люди, исследовать природу человеческого мышления и желаний и быть компетентными слушателями» [Brown, 2003]. К данной точке зрения присоединяются исследователи, которые указывают, что традиционная организационная иерархия, разделяющая лидеров и последователей, подвергается эрозии из-за расширяющихся социальных сетей и роста полномочий сотрудников благодаря упрощению их допуска к информации [Cross, Cross, Parker, 2004].

Во-вторых, причиной того, что лидеры теряют свой традиционный авторитет, является череда непрекращающихся финансовых скандалов; слияния, поглощения и уменьшение размеров компаний (downsizing) также подрывают доверие последователей к своим лидерам [Bjugstad et al., 2006].

В-третьих, в дополнение к сказанному М. Маккоби [Maccoby, 2004, p. 79] утверждает, что источником изменений является «изменившаяся структура семьи — большее количество родителей-одиночек, оба работающих родителя... стали создавать условия, когда традиционное лидерство ценится все меньше».

Итак, можно заключить, что объективные изменения в информационных технологиях и социальном контексте стали факторами, определяющими возрастание роли последователей в организациях, что, в свою очередь, обуславливает потребность в их углубленном изучении.

ПРИРОДА СЛЕДОВАНИЯ И ТИПЫ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Почти 30 лет назад в Harvard Business Review была опубликована статья Р. Келли «Хвала последователям» [Kelley, 1988]. Она привлекла широкое внимание исследователей из-за своего новаторского подхода, в рамках которого обосновывалось, что последователи играют активную роль в достижении

успеха организации. С этой работы принято отсчитывать начало активной дискуссии в литературе по пересмотру роли лидеров и последователей в создании успеха компаний [Baker, 2007].

Несколько позже в книге, увидевший свет в 1992 г., Келли [Kelley, 1992] в систематической форме изложил свои взгляды на природу и типологию следования. Автор провел опрос сотрудников значительного числа компаний и выявил две характеристики, определяющие стиль поведения подчиненного. Первая — степень выраженности критического мышления. Сотрудники с выраженной степенью критического мышления способны давать объективную обратную связь лидеру, вносить ценные предложения, внедрять инновации. Вторая характеристика подчиненного — это степень его активности. Активный человек принимает деятельное участие в работе организации, в постановке и решении проблем, выходя за рамки предписанных обязанностей. Согласно теории Р. Келли, существуют пять стилей поведения подчиненных (рис. 1):

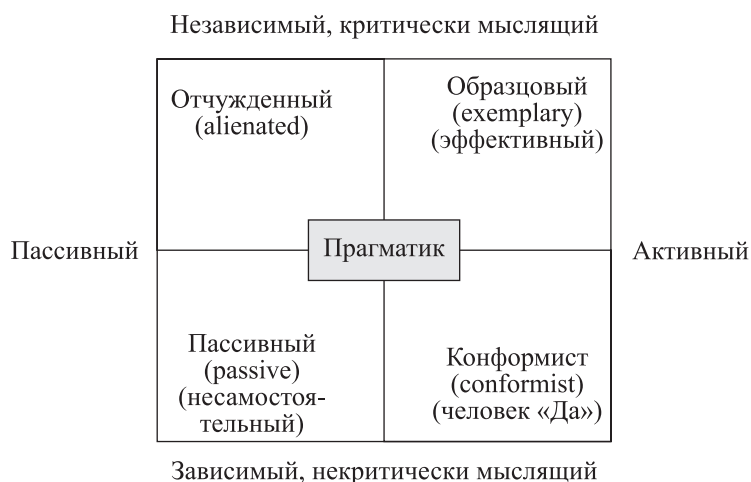


Рис. 1. Различные типы последователей по Р. Келли

Источник: [Kelley, 1992, p. 97].

- 1) *отчужденный (alienated)* — это индивидуалист, который имеет здоровый скептицизм относительно организации, — способный, но циничный;
- 2) *конформист (conformist)* — активно участвует в деятельности организации, выполняет приказы, но не проявляет критичности мышления;
- 3) *пассивный (passive)* — полностью полагается на лидеров, стремясь избежать ответственности; требует постоянного направления и контроля;

- 4) *прагматик (pragmatist)* — проявляет качества остальных четырех стилей в зависимости от ситуации. Такие люди избегают рисков и стараются сохранить существующий порядок вещей;
- 5) *образцовый (exemplary)* — независим, стремится к инновациям и задает лидерам «трудные вопросы». Эти последователи необходимы для организационного успеха.

Современные исследователи вносят свой вклад в понимание природы и роли последователей. Так, К. Бьюгстад, указывая, что до последнего времени понятие «следование» (followship) имело устойчивое негативное значение как в академических кругах, так и среди практиков, определяет последнее как «способность эффективно следовать директивам (directives), задаваемым лидером, и поддерживать усилия лидера в максимизации функционирования организации» [Bjugstad, 2004, p. 304].

Д. Кастли и Дж. Хавелл определяют «следование» (followership) как «интерактивную роль, которую индивиды играют и которая является комплементарной к лидерской роли, эквивалентной по важности в достижении групповых и организационных целей. Роль следования включает определенную степень энтузиазма, кооперации, усилий, активного участия, компетентности в решаемой задаче и критического мышления, используемых индивидом для достижения групповых целей, без потребности занять „главное место в афише представления“» [Costley, Howell, 2001, p. 304].

И. Шалеф [Chaleff, 2003] отмечает, что «последователь» — не понятие для выражения слабости, но условие, которое позволяет лидерству существовать и дает ему силу. Отметим, что данный исследователь не сводит определение последователя к подчиненному (subordinate). Подчиненный в реальной деятельности может быть индифферентным, поддерживать лидера или выступать антагонистом. Но истинный последователь разделяет с лидером общую цель, верит в цели организации и хочет, чтобы и лидер и организация были успешными. Автор отмечает, что в современном мире, где надо принимать решения при хроническом дефиците адекватной информации и руководство находится под постоянным сильным как внутренним, так и внешним давлением, лидер может быть успешным, только в случае, если у него есть отважные (courageous) последователи. Этих последователей отличает ряд характеристик: они берут ответственность за происходящие в организации события; они ориентированы на служение; на них можно положиться; они следуют за лидером даже тогда, когда не уверены, что он прав; они помогают сохранять энергию лидера.

Важнейший вопрос, непосредственно связанный с пониманием природы следования, — *развитие последователей*. В старой парадигме, с полным доминированием лидерского компонента, развитие последователей

зачастую подразумевало увеличение их лидерского потенциала. Вместе с тем представляется, что следование является такой же важной составной частью любой совместной деятельности, как и лидирование, а не просто «недоразвитым лидированием». В основе стремления следовать (т. е. развивать, помогать, усовершенствовать, внедрять, тиражировать и т. п.) лежит потребность реализации предложенной лидером идеи или выполнения поставленной задачи. Как отмечает Р. Дафт, качества, необходимые эффективному лидеру, идентичны качествам, необходимым эффективным ведомым. Он пишет: «Настоящие ведомые умеют мыслить самостоятельно, выполняя порученные им задания с энергией и энтузиазмом. Они преданы чему-то, выходящему за рамки их личных интересов и способны постоять за свои убеждения. <...> Иногда человек может быть одновременно и эффективным лидером и эффективным ведомым, умело играя то одну, то другую роль в зависимости от ситуации» [Дафт, 2006, с. 21].

Глубинный анализ мотивации сотрудников компании показывает, что на личностном уровне мотив следования для значительного числа людей так же выражен, как для других — мотив лидирования [Массобу, 2004].

В ряде работ подвергается сомнению тезис о необходимости тотального развития лидерства у всех сотрудников подразделения. Так, Р. Белбин эмпирически показал, что команды, все члены которых имеют ярко выраженный лидерский потенциал (автор дал им название «команды Аполлона»), в лучшем случае демонстрируют среднюю продуктивность при деятельности, моделирующей рыночную активность [Белбин, 2003]. Многолетние исследования убедили ученого в том, что в успешных командах процессы лидерства — ведения должны быть сбалансированы. В эффективной команде должны быть представлены и командный игрок/душа компании, и специалист-эксперт, т. е. люди, погруженные в выполнение далеко не лидерских (в социально-психологическом смысле) функций.

Таким образом, мы видим, что наметилась тенденция к изменению представления о роли последователей в их отношениях с лидером. В глазах все возрастающего числа исследователей последователи становятся равноправными с лидерами фигурами. При этом, как и в отношении лидеров, можно говорить об эффективных и неэффективных последователях, о различных стилях следования. Следование и лидирование выступают как элементарные и равнозначные процессы.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ И ЛИДЕРОВ В ТЕОРИЯХ ЛИДЕРСТВА

Как отмечалось, хотя большинство теорий лидерства переоценивает роль лидеров и недооценивает роль последователей, в них представлен анализ отношений между сторонами. Рассмотрим, как отражается интересующий

нас вопрос о взаимодействии последователей и лидеров в теориях, в которых пусть даже в минимальной степени уделено внимание роли и разнообразию последователей. Прежде всего проведем классификацию имеющихся теорий.

Мы разделяем мнение Б. Шамира и Дж. Хавелла [Shamir, Howell, 1999] о том, что в зависимости от постулирования природы отношений «лидер — последователи» теории могут быть разделены на две большие группы: нехаризматические и харизматические подходы. Харизматические подходы исследуют психосоциальные отношения между последователями и лидером, который обладает харизмой. При этом харизма лидера определяется как «непрерывный источник воодушевления и придания направления вне зависимости от формальных или неформальных отношений» [Yukl, 1998]. Нехаризматические отношения возникают на основе рационального обмена реальными взаимными выгодами.

Отметим, что с позиции общей психологии харизматические отношения строятся преимущественно на эмоциональной основе, а нехаризматические — на рациональной. Также отметим, что отношения между харизматическим и нехаризматическим подходами носят в значительной степени условный характер, так как разделить эмоциональное и рациональное в человеке возможно только в теории.

НЕХАРИЗМАТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ОТНОШЕНИЙ «ЛИДЕР — ПОСЛЕДОВАТЕЛИ»

Любая теория лидерства включает ответ на вопрос о характере отношений «лидер — последователи». Создателем одной из первых ситуативных моделей лидерства является Ф. Фидлер [Fiedler, 1967]. Наряду со структурированностью задачи и властными полномочиями лидера, данный подход рассматривает отношения «лидер — член группы» как важнейшую ситуативную доминанту, влияющую на эффективность лидерского поведения. Благоприятную ситуацию управления создают доверительные и уважительные личные отношения между подчиненными и их руководителем, вера подчиненных в своего лидера.

Создатели одной из самых популярных вариантов ситуативной теории лидерства — П. Херси и К. Бланшар — предложили изменять стиль поведения лидера в зависимости от «уровня зрелости подчиненных», который определяется сочетанием его компетентности и мотивированности/увлеченности [Бланшар, Карлос, Рэндолф, 2004].

Теория «путь — цель» Р. Хауса и Т. Митчела [House, Mitchell, 1974] для выбора оптимального способа лидирования предлагает учитывать такие психологические характеристики подчиненных, как ожидания того, что их усилия приведут к результату; убеждение, что выполнение задачи будет вознаграждено; субъективную значимость вознаграждения или результата.

В данном подходе стиль лидерства должен опираться на характеристики локуса контроля подчиненных и на восприятие ими своих способностей.

Нормативная модель Врума-Йеттона [Vroom, Yetton, 1973], посвященная ситуативной теории принятия решений лидером, указывает на необходимость и четко предписывает способы привлечения подчиненных к принятию решений. При этом учитываются такие их характеристики, как приверженность, вероятность поддержки решения, а также возможность возникновения конфликта между подчиненными.

В отличие от большинства подходов к исследованию лидерства, теория обмена «лидер — последователи» (Leader Member Exchange — LMX) [Graen, Uhl-Bien, 1995] не только признает важность роли последователей в процессах лидерства, но и подчеркивает, что лидер и последователи взаимно определяют качество отношений. Авторы теории утверждают, что эффективное лидерство возникает, когда лидер и последователи способны развить взаимные отношения (партнерство) и таким образом использовать выгоды, которые данное партнерство приносит. Взаимное влияние проявляется в основном методе формирования отношений — переговорном процессе. Учитывая, что данный теоретический подход наиболее близок цели нашего исследования, так как уделяет значительное внимание последователям, остановимся на нем более подробно.

При создании теории исследователи основывались на том, что каждодневная практика в организациях ясно показывает, что лидеры демонстрируют разное поведение по отношению к разным подчиненным. Теория описывает, как лидеры, используя свою должностную власть, развивают различные отношения обмена с различными подчиненными. Базовое допущение LMX-теории заключается в том, что лидеры устанавливают особые отношения с представителями небольшой группы доверенных подчиненных (так называемая внутренняя группа — «in-group»), которые функционируют как их помощники. Основа для этих отношений — контроль лидера над ресурсами. В свою очередь, за больший статус, большее влияние и сверхвыгоды от членов внутренней группы ожидается более усердная работа, большая приверженность решению своих задач, большая лояльность лидеру. Содержание обмена между менеджером и членами внутренней группы определяется не просто контрактными отношениями, а неформальными переговорами между менеджером и членами группы [Graen, 1976; Bass, 1990]. Этот тип LMX-отношений был назван отношениями «высокого качества».

Отношения обмена, устанавливаемые с остальными подчиненными (составляющими внешнюю группу — «out-group»), существенно отличаются от описанных выше. В этих отношениях относительно мал уровень взаимного влияния. Члены внешней группы реагируют на требования со стороны лидера, не выходящие за рамки формальных рабочих заданий, и если

они справляются с ними, то ожидают получения формально установленных выгод — прежде всего заработной платы. Этот тип LMX-отношений был назван отношениями «низкого качества».

Г. Грэн и М. Ул-Бин указывают, что ключевой вопрос исследования заключается в том, «как много высококачественных обменов (high-quality exchange relationship) менеджер может с пользой для себя создавать и поддерживать» [Graen, Uhl-Bien, 1995, p. 227], и отмечают, что в подразделении менеджера их может быть весьма ограниченное количество.

Один из важнейших вопросов, который привлекает к себе внимание многих исследователей в рамках данного подхода, касается влияния уровня отношений между лидером и подчиненными на организационную результативность. Основатели подхода в своем базовом исследовании утверждают, что существует позитивная связь между высококачественными LMX-отношениями и продуктивностью лидеров, последователей, подразделений и организации [Graen, Uhl-Bien, 1995]. Однако, по мнению ряда авторов, для такого предположения недостаточно эмпирических данных [Scandura, 1999]. В частности, отмечается, что указанные зависимости могут быть следствием опоры исследователей на субъективные критерии при оценке продуктивности. Например, подчиненные, поведение которых приносило их руководителям прямую пользу, могли оцениваться ими более высоко, чем те, которые были просто более продуктивны в работе. В свою очередь, подчиненные, которые имели более хорошие отношения со своим непосредственным руководителем, естественно, менее склонны оставлять свою работу незаконченной [Wayne, Shore, Liden, 1997].

Сегодня вопрос о влиянии качества LMX-отношений на продуктивность организации все еще остается открытым и вызывает интерес у исследователей. Например, Д. Ю и Дж. Лянг в своей работе [Yu, Liang, 2004] показали, что на результативность может влиять еще одна переменная — культура организации. Авторы выделяют два типа культуры организации: с преобладанием политических игр и с преобладанием сотрудничества и поддерживающей атмосферы. Если организационная культура высокополитична, то высококачественные LMX-отношения могут привести к общему снижению организационной продуктивности в связи с тем, что группа начинает преследовать свои эгоистические цели в большей степени, чем остается приверженной общим организационным целям. При этом сотрудники, не входящие в малую группу, будут испытывать неудовлетворенность и стресс. Если же организационная культура будет более поддерживающей, то высококачественные отношения с высокой вероятностью будут оказывать позитивный или, по крайней мере, не выраженный негативный эффект на организационную продуктивность.

Отметим, что одна из основных проблем, с которой столкнулась данная теория, порожденная исходными постулатами, — это ограниченность влияния лидера на сотрудников организации, не входящих во внутреннюю

группу. Хотя авторы концепции и призывают менеджеров строить высококачественные отношения со всеми своими подчиненными [Graen, Uhl-Bien, 1995], теория не дает инструмента для такой деятельности.

С нашей точки зрения, именно здесь проявляется внешняя граница указанного теоретического подхода. И данную границу снимают харизматические теории лидерства, рассматривающие влияние лидеров на сколь угодно многочисленные группы последователей.

Очевидно, что умение выстраивать работоспособные отношения со своими сотрудниками на основе конструктивных переговоров и обмена взаимными обязательствами является для руководителей российских компаний важнейшей управленческой компетенцией. Это обусловлено прежде всего возрастающей подвижностью рынка труда, стремлением лидеров рынка любой ценой привлечь наиболее ценных и перспективных работников. Также важно отметить, что в отечественной практике часто наблюдается негативный вариант формирования высококачественных отношений руководителя с «малой группой» в связи с высокой политизированностью внутрифирменной среды. Создание команды «под себя», с особыми предпочтениями для ее участников, дает тактические выгоды руководству на первом этапе. Затем, как и предсказывает теория, у остальной части сотрудников компании нарастают стресс, апатия, снижается мотивация к работе. В итоге формируется корпоративное правило работать «от и до» и только «в рамках своих функциональных обязанностей». Не трудно догадаться, к чему это приводит на конкурентном рынке.

ХАРИЗМАТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

С некоторой степенью условности можно сказать, что харизматическое лидерство — квинтэссенция лидерства, так как оно немыслимо без глубокой мотивации к следованию у приверженцев. В фокусе этого подхода находится процесс идентификации последователей с лидером.

Харизматическое лидерство определяется как способность заставить обычных людей поступать экстраординарным образом в экстремальной ситуации [Conger, 1991].

Как отмечает В. Шеклтон, долгое время в литературе шли споры о том, связана ли харизма с некоторыми чертами личности, является ли она следствием ситуативных условий (таких, как организационные кризисы) или результатом взаимодействия между лидером и последователями. В настоящее время большинство специалистов соглашаются с тем, что харизму следует рассматривать как взаимодействие или особый тип отношений, который существует между лидером и последователями [Шеклтон, 2003, с. 127].

Один из интересных современных подходов, уделяющих внимание последователям, — теория харизматического лидерства Б. Шамира [Shamir, House, Arthur, 1993; Howell, Shamir, 2005]. Авторы уходят от образа хариз-

матического лидера-героя, акцентируя внимание на роли последователей в процессах лидерства. Согласно данной теории, основа харизматических отношений — это сильная связь между самовосприятием (Я-концепцией) последователя, с одной стороны, и коллективом, его лидером и его миссией — с другой. Авторы выделяют два типа отношений «лидер — последователи». В качестве внутренней основы для такого разделения выступает тип Я-концепции последователей. При этом они опираются на подход М. Бревера и У. Гарднера [Brewer, Gardner, 1996], которые предположили, что Я-концепция имеет три составляющих: Я как индивид, Я как межличностное существо и Я как член группы. Соответственно, существует три типа индивидов — индивидуалисты, которые определяют себя преимущественно в терминах индивидуальных характеристик и своих достижений, коллективисты, определяющие себя преимущественно в терминах группы, к которой принадлежат, и те, кто определяет себя в терминах межперсональных отношений со значимыми другими. Шамир указывает, что харизматические отношения скорее будут устанавливать не индивидуалисты, которые прагматически мотивированы на получение вознаграждения после выполнения работы, — для их ситуации более приемлема модель лидерства, основанного на обмене (exchange-based leadership). Таким образом, авторами выделяются два типа последователей, устанавливающих с лидером харизматические отношения: последователи с персонифицированными (personalized) отношениями и последователи с социализированными (socialized) отношениями.

Последователи с персонифицированными отношениями с лидером, перед тем как присоединиться к лидеру, находятся в замешательстве и дезориентированы. Эти отношения обеспечивают их более ясным ощущением того, кто они есть, и большей уверенностью в себе. Этот тип отношений базируется в основном на личностной идентификации последователей с лидером, нежели на принятии того, что говорит или предлагает лидер. Недостаток самостоятельной позиции приводит к тому, что последователи становятся зависимыми и даже уязвимыми по отношению к лидеру.

Последователи с социализированными отношениями с лидером имеют ясный Я-образ и конкретный набор ценностей. Харизматическое лидерство дает им средство для выражения своих внутренних ценностей через общую систему взглядов и совместную деятельность. Лидер предоставляет возможность воплотить их личные ценности и убеждения в деятельность группы людей, которая направлена на реализацию этих внутренних моментов. Последователи в этом типе отношений действуют, исходя не из идентичности с лидером, а скорее из того, что он предлагает. При таком типе отношений последователи ограничивают влияние лидера, активно участвуя в определении ценностей, предлагаемых лидером, менее зависят от лидера и в меньшей степени открыты к манипуляциям со стороны лидера.

Действия руководства по созданию продуктивной корпоративной культуры зависят от оценки их последователей. Так, если доминирует первый тип последователей, то они не склонны внутренне поддерживать, например, ценностно-ориентированный менеджмент, где основное внимание уделяется прояснению и утверждению общих ценностей. Для них более эффективным типом влияния станет воздействие через отдельные сильные личности, с которыми они готовы идентифицироваться на личностном уровне. В практике управленческого консультирования мы неоднократно сталкивались с ситуацией, когда постсоветские производственные коллективы успешно функционировали в современных условиях, если на роль «посредника» (например, в должности начальника цеха) удавалось подобрать сильных лояльных людей, с которыми идентифицировались рядовые сотрудники. При этом внедрение ценностей и практик передового «западного» менеджмента вызывало явный или скрытый протест.

Проводя работу по повышению самооценки сотрудников, руководство может получить коллектив, который будет эффективно управляться уже не сильным «вожаком», а лидером, который ясно воплощает позитивные, разделяемые всеми ценности. При необходимости этого лидера можно заменить, что сделать проще, чем опять «попасть в десятку» с лидером первого типа. Коллектив становится самоуправляемым; если лидер демонстрирует поведение, не соответствующее разделяемым общим ценностям, то к нему будут применены социальные санкции со стороны коллектива.

Можно высказать гипотезу, что значительное число сотрудников обычных российских компаний относятся к последователям первого типа — они ищут лидера, с которым могут идентифицироваться лично. При негативном развитии событий это может привести к тесной зависимости последователей от лидера, а исторически — к «культу руководителя».

В настоящее время при значительном противостоянии владельцев и ключевых менеджеров компании, с одной стороны, и основной массы сотрудников — с другой, последователи часто попадают под влияние лидеров-коллег. Отсюда постоянные вопросы на семинарах для руководителей: «Что делать с неформальным лидером? Как нейтрализовать его негативное влияние?» Для стратегического успеха современным отечественным организациям требуются лидеры второго типа — те, которые выражают ценности и верования последователей и при этом связывают их с достижением главных целей организации.

Можно отметить, что в большинстве российских компаний объективная потребность в конструктивном лидерстве сегодня не удовлетворяется. Отсутствие продуманной работы с «потенциалом неформального лидерства» приводит к различным негативным последствиям для организаций. Например, весьма типична ситуация, когда в компании созданы объективные усло-

вия для реализации ценностей рядовых сотрудников (руководство стремится обеспечить максимальную сохранность рабочих мест, заработная плата выше средней по отрасли и т. п.), а у сотрудников — обратное представление: «Нас здесь не любят, не ценят, могут выгнать, если захотят». Одна из причин этого — отсутствие признанных лидеров, которые управляли бы процессами интерпретации того, что происходит в компании. Неформальные же лидеры часто строят свой авторитет на оппозиции официальным целям.

ПРИНЦИПЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО ИЗУЧЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ «ЛИДЕР — ПОСЛЕДОВАТЕЛИ»

Мы полагаем, что для изучения и практического управления развитием отношений между лидером и последователями необходимо реализовать ряд принципов, адекватно отражающих сложность и динамичность отношений «лидирование — следование».

Принцип контекстуальности. Реализация данного принципа в исследовании феноменологии лидерства предполагает, что мы переходим от области симптоматики к причинам, основам возникновения отношения лидирования. Главный вопрос здесь, требующий ответа, таков: для чего отношение лидирования возникает и какую функциональную нагрузку оно несет? Принцип контекстуальности заключается в рассмотрении отношений «лидирование — следование» в конкретной ситуации, важнейшим атрибутом которой является основная проблема социальной общности, представляемая лидером.

Остановимся на этой проблеме более подробно, учитывая, что другие ситуационные переменные достаточно широко изучались в концепциях лидерства (см., напр.: [Дафт, 2006]).

С нашей точки зрения, основная причина существования лидерства (как устойчивого состояния) — это наличие главного конфликта/проблемы социальной общности, в рамках которой и существует (и должно изучаться) конкретное отношение «лидирование — следование». Метафорически лидера можно назвать «призванным», «главным решателем» основного конфликта/проблемы социальной общности.

Реальная социальная общность — это взаимодействующие люди, объединенные чувством «мы». Это отражено, например, в подходе А. М. Зимичева, где этнос — именно такая общность людей [Зимичев, 1993]. Главная проблема социальной общности не является «собственностью» только руководителей. Она как голограмма представлена в той или иной степени в каждом ее члене. Поэтому каждый на своем уровне может ее сформулировать и сделать шаг в сторону решения проблемы. Общение с «простыми людьми», понимание того, как они трактуют главную проблему страны, всегда было источником бесценной информации для умных правителей — лидеров своего народа. Общение с рядовыми продавцами и рабочими производ-

ственного цеха, возможно, даст лидеру компании больше информации, чем долгие заседания его топ-команды.

Какие классификации главного конфликта социальной общности возможны?

Прежде всего отметим, что данный конфликт имеет уникальный характер для каждой общности. Вместе с тем проблемы социальной общности после абстрагирования от специфики и конкретных ситуаций могут быть представлены следующим образом:

- ♦ выживание;
- ♦ функционирование;
- ♦ развитие.

По-видимому, разным проблемам социальной общности будут соответствовать и разные варианты отношений «лидер — последователи». Например, авторитарное лидерство более соответствует проблеме выживания, а эмоциональное — в терминологии Д. Гоулмана [Гоулман, Бояцис, Макки, 2005] — функционированию и развитию. Смена лидерства должна идти вслед за сменой главной проблемы социальной общности. По-видимому, эволюционный подход к организации, например подход И. Адизеса [Adizes, 1999] и Л. Грейнера [Грейнер, 2002], также отражает данную идею. Однако эти теории, абстрагируясь от конкретных компаний, направлены на выявление общих закономерностей развития организаций. В то же время мы полагаем, что уникальность ситуации определяет уникальность отношений «лидерование — следование». Очевидно, что данный вопрос — о соотношении общего и индивидуального — еще будет привлекать исследователей и практиков и потому требует дальнейшего изучения. В любом случае целенаправленное выстраивание отношений между двумя сторонами возможно только при правильном выделении главной проблемы социальной общности.

Примером такой главной проблемы социальной общности для многих отечественных предприятий является проблема доверия между руководителями, претендующими на лидерство в компании, и рядовыми сотрудниками. Повышая уровень доверия сотрудников к руководителям (а здесь главный инструмент — открытая двусторонняя коммуникация и реальное выполнение взаимных обязательств), руководитель приобретает реальные рычаги лидерского влияния — его поведение начинают воспринимать как пример и ему начинают следовать. Возникает впечатление, что без видимых усилий со стороны администрации улучшается дисциплина, снижается количество прогулов, повышается качество работы. Вместе с тем это лишь симптомы того, что коллектив начал выздоравливать после действительно опасной болезни — взаимного отторжения частей.

Рассмотрим еще один пример. Сплоченный коллектив с высоким уровнем доверия между его членами может столкнуться с проблемой снижения

уровня разнообразия внутренней среды (характеров, мнений, идей), перехода на так называемое коллективное мышление. И опять, чтобы быть эффективным, лидер бросает вызов именно этой главной проблеме, обозначая ее как жизненно важную и «ставя на кон» свой авторитет лидера, утверждая, что «если мы не изменимся — мы погибнем». В качестве примера можно привести программу реорганизации компании GE, начатую Дж. Уэлшем в тот момент, когда компания, по мнению многих топ-менеджеров и аналитиков, находилась если не на подъеме, то в устойчивом состоянии продуктивной работы.

Принцип эволюционности. Еще один важнейший принцип, обеспечивающий комплексный подход к изучению отношений «лидер — последователь», — принцип эволюционности, который заключается в рассмотрении отношений в исторической перспективе, в качестве эволюционирующего образования.

Развитие исследований в области лидерства сопровождается развитием самого объекта исследования, что в целом характерно и для других объектов менеджмента как науки. В коллективной монографии Центра креативного лидерства приводится интересная модель, описывающая эволюцию идеи лидерства с древних времен (табл. 1.)

Таблица 1

Эволюция идеи лидерства

	Древнее представление	Традиционное представление	Современное представление	Будущее
Идея лидерства	Доминирование	Влияние	Общие цели	Реципрокные отношения
Действия лидера	Командование последователями	Мотивирование последователей	Создание внутреннего обязательства	Совместная выработка смыслов
Фокус лидерского развития	Власть	Межличностные навыки	Самосознание лидера	Взаимодействие с группой

Источник: [The Center for Creative Leadership..., 1998, p. 408].

Как отмечают авторы, изменения в лидерстве «отражают изменения как в действиях, так и в размышлениях об этих действиях» [The Center for Creative Leadership..., 1998, p. 406]. Эволюция идеи лидерства проходит ряд этапов. В древние времена, когда лидер был «абсолютным правителем», идея лидерства заключалась в доминировании. Затем произошел сдвиг к представлению, что «работа лидера заключается в том, чтобы влиять на лю-

дей, чтобы они делали то, что лидер считает необходимым», а затем стала утверждаться идея, согласно которой «лидер и последователи должны разделять внутреннее чувство приверженности большей цели» [The Center for Creative Leadership..., 1998, p. 407]. Авторы делают вывод о том, что «разрыв между властью и ролью лидера и последователями сужается» [The Center for Creative Leadership..., 1998, p. 407].

Возникает естественный вопрос: что происходит с предыдущими формами лидерства? Можно ли их считать рудиментарными образованиями? В работе проводится мысль о том, что идеи лидерства, возникшие в прошлом, не исчезают в настоящем, а продолжают существовать, но только в том случае, если они соответствуют реальности. Так, идея древних времен о лидерстве как доминировании «все еще жива и здравствует сегодня, но только в пределах, где она целесообразна. Вместо того чтобы думать, что каждая идея замещается последующей, более полезно представлять каждую последующую идею как содержащую в себе предыдущие идеи, построение чего-то нового на их основе, используя старые идеи как базис» [The Center for Creative Leadership, 1998..., p. 407–408]. Таким образом, как заключают авторы, идея лидерства — «сложная, многослойная конструкция, которая выстраивается в ходе исторического развития» [The Center for Creative Leadership..., 1998, p. 409].

Данный подход показывает, что историческая смена характера отношений «лидер — последователи» снимает вопрос об универсальных методах лидирования, одинаково применимых к последователям, которые находятся на разных эволюционных стадиях своего развития.

Весьма перспективным видится направление исследования отношения «лидирование — следование» в условиях значительной неоднородности как повседневной практики лидирования, так и теоретических представлений в научном управленческом сообществе об оптимальных лидерских стилях (данная ситуация характерна для российского менеджмента — как практического, так и научного).

Консультативная практика в отечественных компаниях свидетельствует о том, что одним из эффективных инструментов, снижающих негативное влияние несогласованных взаимных ожиданий со стороны лидера и последователей, находящихся на разных «эволюционных стадиях лидерства», является внутрифирменное обучение лидерству. Данная концепция должна быть четко обозначена и иметь непротиворечивый характер за счет привязки к определенной стадии на эволюционной лестнице лидерства.

Принцип системного рассмотрения отношений «лидер — последователи». Этот принцип заключается в реализации идей системного подхода, при котором лидер и последователи выступают как компоненты целостного объекта, влияющие друг на друга.

Как отмечает П. Сенге в своей известной работе «Пятая дисциплина», бизнес, «как и другие виды деятельности, также представляет собой некую систему. Здесь также наличествуют невидимые взаимозависимости, которые порой только с годами раскрываются полностью. Поскольку мы сами входим в эту ткань социальной жизни, нам вдвойне труднее увидеть изменения в ее целостности. Вместо этого мы приковываем внимание к отдельным частям системы и потом изумляемся, что нам никогда не удастся разрешить наши глубочайшие проблемы» [Сенге, 2003, с. 30]. И далее автор отмечает: «Мы представляем мир линейным, но реальность циклична. В этом одно из главных ограничений нашей способности мыслить системно» [Сенге, 2003, с. 94]. Создается впечатление, что во время написания этих строк перед автором стояла задача именно изучения отношений между лидерами и последователями. На наш взгляд, отсутствие системности — одно из принципиальных ограничений существующих теоретических построений в данной области.

Возникает естественный вопрос: в каком направлении необходимо менять ситуацию? П. Сенге считает, что изменение ситуации возможно только с переходом на системное мышление, предполагающее «восприимчивость к тонким и трудноуловимым связям, которые сообщают живым системам их уникальный характер» [Сенге, 2003, с. 88]. Автор указывает, что «системное мышление начинается с того, что вместо линейных связей мы начинаем видеть циклы влияния. Это первый шаг выхода из реактивно-механического состояния ума, порождаемого «линейным мышлением». Каждый цикл — это отдельная история. Проследивая направления влияния, можно выявить самовоспроизводящиеся шаблоны действий, которые ведут к ухудшению или улучшению ситуации» [Сенге, 2003, с. 95].

Используя язык системного описания организационной реальности, представленного в работах П. Сенге, можно заключить, что в изучении феноменологии и закономерностей проявления лидерства в организации доминирует «линейное мышление» (рис. 2).

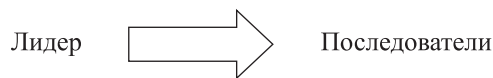


Рис. 2. Традиционный подход к изучению лидерства

Для реализации системного подхода необходимо перейти к модели обратных петель: так же как лидер влияет на последователей, так и они влияют на него (рис. 3).

Примером такого системного анализа отношений «лидер — последователи» (в терминологии авторов — отношения «mover — follower») может послужить графическое представление причинной последовательности со-

бытий в группе, приводящей к так называемому фальшивому консенсусу, который характеризуется следующими симптомами [Slobodnik, Wile, 1999]:

- ♦ члены команды молчаливо кивают головами в поддержку того, с чем они в реальности не согласны;
- ♦ недостаток дискуссии приводит к ошибочным решениям;
- ♦ дискуссия не одобряется из-за страха замедлить процесс;
- ♦ люди говорят одно, а делают — другое;
- ♦ члены команды саботируют решение после собрания;
- ♦ так как решение «не куплено», участники не выполняют поставленных заданий.

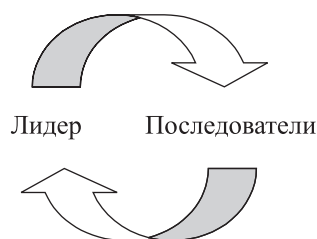


Рис. 3. Реализация системного подхода к изучению лидерства

На рис. 4 приводится последовательность событий, объединенных причинными связями. В динамике фальшивого консенсуса кто-то, обычно мувер (mover) команды, хочет, чтобы что-то было сделано, — это начало первой петли взаимодействия. Из-за страха отвержения своего мнения члены группы демонстрируют внешнее согласие с лидером. В итоге группа приходит к фальшивому соглашению и, соответственно, к слабому следованию в его выполнении. Так как никто не прикладывает усилий, чтобы реализовать идеи мувера, исходная проблема усугубляется, ее симптомы становятся более выраженными. В ответ на это мувер начинает прилагать больше усилий. Появляется вторая «петля» — последователи воспринимают действия лидера как непродуманные, у них растет озлобленность, и они начинают на волне этих эмоций проводить «секретные беседы» в соответствующем настроении «в курилке» или «у кулера». Их поведение не только не способствует решению исходной проблемы, но часто изолирует лидера, повышая уровень его фрустрации и подталкивая его к более сильному давлению. Появляется эффект «завязнувшего лидера» (stuck mover).

Решение проблемы находится в самой системе. По мнению авторов, возможный способ разрешения ситуации заключается в том, что мувер осознает взаимозависимость и прислушается к тому, что говорят последователи, при этом найдется такой последователь, который выйдет из стереотипного цикла и окажет муверу психологическую поддержку. Таким об-

дирование — следование», позволяет обеспечить понимание диалектики взаимодействия ведущих и ведомых.

В рамках нашего исследования мы делаем следующие выводы:

- ◆ следование — такой же важнейший компонент отношений «лидер — последователи», как и лидерование. Оно не только существует как дополнительное ролевое поведение при совместном выполнении любой деятельности, но и на личностном уровне может быть глубинным мотивом поведения человека;
- ◆ для понимания реальных отношений «лидер — последователи» необходимо изучать главную проблему социальной общности — как в общих, так и в специфических особенностях;
- ◆ принципы системности, эволюционности и контекстуальности позволят достичь более полного понимания динамичного взаимодействия между лидером и последователями;
- ◆ изучение последователей предоставляет возможность создать более полную картину отношений между людьми, возникающих при организации командной деятельности;
- ◆ в отечественном изучении менеджмента представляется перспективным исследование как рационального (например, в рамках теории LMX), так и иррационального компонента отношений «лидер — последователи».

Современные руководители компаний, ориентированных на лидерство на рынке, должны не только в совершенстве владеть техникой научного управления, но и уметь строить, а если нужно, и «лечить» свои коллективы. Для этого они должны мыслить на языке потребностей своих главных потребителей — последователей.

Литература

- Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: НИРРО, 2003.
- Бендас Т. В. Психология лидерства: Учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009.
- Бланишар К., Карлос Д. П., Рэндолф А. 3 ключа к созданию новой структуры управления. Мн.: Попурри, 2004.
- Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006.
- Зимичев А. М. Психология политической борьбы. СПб.: Санта, 1993.
- Келлерман Б. Идущие за лидером. Как подчиненные создают изменения и меняют своих лидеров / Пер. с англ. М.: Акваринная Книга, 2009.
- Кричевский Р. Л. Психология лидерства: Учеб. пособие. М.: Статут, 2007.

- Новые лидеры российского бизнеса / М. Кетс де Врис, С. Шекшня, К. Коротов, Э. Флорент-Трейси. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.*
- Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, 2003.*
- Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003.*
- Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 3–24.*
- Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999.*
- Baker S. D. Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2007. Vol. 14. August. N 1. P. 50–60.*
- Bass B. M. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 3rd ed. N. Y.: Free Press, 1990.*
- Bjerke B. Business Leadership and Culture. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.*
- Bjugstad K. Internet Book Search on Leadership and Followership. Retrieved October 15, 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.amazon.com>*
- Bjugstad K., Thach E., Thompson K., Morris A. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles // Journal of Behavioral and Applied Management. 2006. Vol. 7. N 3. P. 304–319.*
- Brewer M. B., Gardner W. L. Who is This «We»? Levels of Collective Identity and Self-Representations // Journal of Personality and Social Psychology. 1996. Vol. 71. N 1. P. 83–93.*
- Brown A. The New Followership: A Challenge for Leaders // The Futurist. 2003. Vol. 37. March-April. N 2. P. 68.*
- Burns J. M., Chaleff I., Lipman-Blumen J., Riggio R. E. The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations. John Wiley and Sons, 2008.*
- Chaleff I. The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders. 2nd ed. San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.*
- Collinson D. Dialectics of Leadership // Human Relations. 2005. Vol. 58. N 11. P. 1419–1442.*
- Conger J. A. Inspiring Others: The Language of Leadership // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5. N 1. P. 31–45.*
- Costley D. L., Howell J. P. Understanding Behaviors for Effective Leadership. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.*
- Coyne K. P., Coyne E. J., Sr. Surviving Your New CEO // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. May. N 5. P. 62–69.*
- Cross R., Cross R. L., Parker A. The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 2004.*
- Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.*
- Graen G. B. Role Making Processes within Complex Organizations // Handbook of Industrial and Organizational Psychology / Ed. by M. D. Dunnette. Chicago: Rand-McNally, 1976.*
- Graen G. B., Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory Over 25 Years: Applying a Multilevel Multi-Domain Perspective // Leadership Quarterly. 1995. Vol. 6. P. 219–247.*
- House R. J., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business. 1974. N 3. P. 81–97.*

- Howell J. M., Shamir B.* The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences // *Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30. January. N 1. P. 96–112.
- Kelley R.* In Praise of Followers // *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66. N 6. P. 142–148.
- Kelley R.* The Power of Followership. N. Y.: Doubleday, 1992.
- Maccoby M.* The Power of Transference // *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. N 9. P. 76–85.
- Meindl J. R.* On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom // *Research in Organizational Behavior*. 1990. Vol. 12. P. 159–203.
- Meindl J. R.* The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach // *Leadership Quarterly*. 1995. Vol. 6. N 3. P. 329–341.
- Mushondga S. M., Torrance C. G.* Assessing the Relationship between Followership and Big Five Factor Model of Personality // *Review of Business Research*. 2008. Vol. 8. N 6. P. 185–193.
- Potter E. H., Rosenbach W. E., Pittman T. S.* Followers for the Times: Engaging Employees in a Winning Partnership // *Contemporary Issues in Leadership* / Eds. W. E. Rosenbach, R. L. Taylor. 5th ed. Boulder, CO: Westview Press, 2001.
- Scandura T. A.* Rethinking Leader-member Exchange: An Organization Justice Perspective // *Leadership Quarterly*. 1999. Vol. 10. N 1. P. 25–40.
- Shamir B., Howell J. M.* Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership // *Leadership Quarterly*. 1999. Vol. 10. N 2. P. 257–284.
- Shamir B., House R. J., Arthur M. B.* The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory // *Organization Science*. 1993. Vol. 4. N 4. P. 577–594.
- Slobodnik A., Wile K.* Taking the Teeth of Team Traps // *The Systems Thinker*. 1999. Vol. 10. November. N 9 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.pegasus.com
- The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* / Eds. C. D. McCauley, R. S. Moxley, E. Van Velsor. 1st. ed., 1998.
- Yukl G.* Leadership in Organizations. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- Yukl G., Van Fleet D. D.* Theory and Research on Leadership in Organizations // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* / Eds. M. D. Dunnette, L. M. Hough. 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992. P. 147–197.
- Vroom V. H., Yetton P. W.* Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Vugt V. M.* Evolutionary Origins of Leadership and Followership // *Personality and Social Psychology Review*. 2006. Vol. 10. N 4. P. 354–371.
- Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C.* Perceived Organization Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective // *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40. N 1. P. 82–112.
- Yu D., Liang J.* A New Model for Examining the Leader-member Exchange (LMX) theory // *Human Resource Development International*. 2004. Vol. 7. N 2. P. 251–264.

Статья поступила в редакцию 25 марта 2009 г.