

ДЕПЕЛЯН Рузанна Амбарцумовна — кандидат социологических наук, доцент кафедры иностранных языков факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (119234, Россия, г. Москва, ул. Ленинские Горы, 1; depelyan@spa.msu.ru); SPIN-код РИНЦ: 9176-1303; ORCID: 0000-0003-3812-372X

ХАРАКТЕРИСТИКИ АУТЕНТИЧНОСТИ ОБРАЗА ЛИДЕРА

Аннотация. Статья посвящена важной составляющей лидерства – аутентичности образа лидера. Автор рассматривает характеристики аутентичности, опираясь на исследования в этой области, и предлагает классификацию характеристик согласно стилю управления. Автор выводит восемь идентификаций стиля управления, которые подробно разобраны по набору сопутствующих особенностей, позволяющих соотнести выделенный стиль с той или иной категорией. Теоретическая значимость статьи состоит в том, что впервые выделены «про-» и «антихарактеристики» указанного управленческого стиля, представлен их подробный анализ. Практическая значимость статьи заключается в возможности корректировки стиля управления с опорой на выявленные недостатки, в стремлении к усовершенствованию управленческих подходов. Лидер-визионер способен выстраивать долгосрочную стратегию, предвидеть и предусматривать вероятные сценарии развития событий, мотиватор обладает способностью сподвигать своих последователей на достижение поставленных целей и добиваться максимальных результатов, не теряя энтузиазма и драйва, медиаторские особенности позволяют руководителю избегать конфликтов и дипломатично решать возникающие вопросы. Любой аутентичный лидер стремится быть ролевой моделью как для своих подчиненных, так и для партнеров и коллег. Современное управление строится на эмпатии; помимо прямой иерархии подчинения, эффективная система координат для управления отношениями выстраивается при полной самоосознанности лидера и осознании им социальных эффектов.

Ключевые слова: аутентичность, лидер, управление, характеристики лидера, стиль управления

Если вы хотите построить корабль,
не заставляйте людей собирать дрова,
разделять работу и отдавать приказы.

Вместо этого научите их тосковать
по огромному и бескрайнему морю.

Антуан де Сент-Экзюпери

Введение

В эпоху исторических вызовов, нестабильности, динамично меняющихся условий, ускорения процессов взаимодействия и обмена информацией современные организации осваивают новые задачи, адаптируют существующие практики и эволюционируют в применении новых подходов, нацеленных на выработку более эффективных управленческих решений и развитие качеств, гарантирующих конкурентные преимущества и уникальность. Наиболее продуктивным лидерам XXI в. присущи не только так называемые классические качества управленцев, сформированные на протяжении всей управленческой исторической практики человечества, такие как сила, доминирование, влияние, авторитет, но и новые качества, которые ранее могли казаться недостаточно лидерскими. Попытка разобраться и установить наиболее актуальные характеристики современных лидеров, которые по праву делают их центром притяжения для сотрудников, вдохновляют и мотивируют подчиненных на достижение высоких результатов, лежит в основе этой статьи.

«Аутентичность» в массовом сознании сродни понятиям «подлинность»,

«достоверность», «истина», «честность». Словарь *Merriam-Webster* назвал «аутентичный» словом 2023 г. Слово «аутентичный» имеет множество значений, в т.ч. «не фальшивый или имитационный», синонимичен «реальному» и «настоящему», а также воспринимается как «верный своей личности, духу или характеру»¹. Человек является аутентичным, когда его «действия выражают то, что за ними стоит, те предрасположенности, чувства, желания и убеждения, которые их мотивировали» [Гиньон 2018].

Аутентичное лидерство

Аутентичные лидеры — это новая, зарождающаяся сила в нашей постоянно меняющейся эволюции [Hollis 2018: 1]. Аутентичные лидеры находятся в авангарде перемен. «Мир остро нуждается в великих лидерах, которые вдохновляют людей не словами, а служением им; выдающихся лидеров, которые заботятся о других и становятся маяками надежды» [Wulffers 2017]. Это требуется не только в политическом контексте, но и в бизнес-организациях. В то время как людей в организациях часто называют человеческими ресурсами, они представляют собой нечто гораздо большее. Это не просто ресурсы, которые ограничены рамками работы, это люди разных полов, рас, религий и возрастов и, что особенно важно, люди с необычными способностями. Задача лидеров — объединять, а не поляризовать общества и нации.

Основа конструктивного лидерства — аутентичность. «Значение конструктивного и аутентичного лидерства, совмещающего ориентацию на задачу и на отношения, усиливается уровнем развития эмоционального интеллекта руководителя, использованием его при организации командного взаимодействия для достижения целей организации» [Комаров 2023: 201]. Под аутентичным лидерством можно подразумевать и «осознание своей страны как лидера», без чего и «индивидуальное лидерство (особенно в политике) не может быть по-настоящему эффективным» [Никонов 2017а: 8].

Часто лидеру необходимо «выйти за рамки рационального восприятия событий и посмотреть на ситуацию из плоскости бессознательных реакций» [Долина 2016: 113] для того, чтобы понять суть и смысл происходящих процессов и принять наиболее рациональные решения.

Социокультурные аспекты отражают «особенности проявления феномена лидерства в отдельных сферах общества и культуры, поскольку сам феномен лидерства строится на социокультурной основе» [Корнюхов 2022: 80].

Карьерный рост часто сопровождается выходом за пределы зон комфорта. Однако в то же время он «вызывает сильный противодействующий импульс к защите нашей индивидуальности» [Shoemaker, Krupp, Howland 2020]: когда мы не уверены в себе или в своей способности хорошо работать в новой обстановке, мы часто возвращаемся к привычному поведению и стилю. «Быть искренним не значит, что тебя можно выставить на всеобщее обозрение, и люди смогут видеть тебя насквозь» [Shoemaker, Krupp, Howland 2020]. Лидеру приходится преодолевать противоречия между авторитетом и доступностью. Будучи авторитетным, лидер опирается на собственные знания и опыт, ставя их в приоритетное положение перед знаниями команды и сохраняя определенную дистанцию. Придерживаясь принципов открытости и доступности, руководитель делает акцент на отношениях с людьми, учитывает их вклад и точку зрения, проявляет эмпатию.

¹ Словарь *Merriam-Webster* назвал «аутентичный» словом года. — *РБК*. Доступ: <https://www.rbc.ru/society/28/11/2023/656528349a79474e0a6689e0?ysclid=lxp62ssocx942135746> (проверено 05.07.2024).

Современные вызовы требуют от лидеров предельной концентрации на качествах, способствующих эффективному взаимодействию и оперативному решению задач для реализации целей организации. «Человечность, сострадание, восприимчивость, скромность, аутентичность» [Bryant 2023] — качества, отличающие лидеров сегодняшнего дня.

Лидер будущего не выступает с проповедью перед аудиторией. Настоящий лидер — «чуткий, отзывчивый, искренний, способный создавать благоприятную среду» [Aarons-Mele 2023: 8] для работы своей команды. Основная цель для большинства лидеров — «научиться взаимодействовать честно и разумно, вдохновлять людей и повышать эффективность работы» [Noble, Kauffman 2023].

Существующие интерпретации и характеристики аутентичности лидерства приводят к следующему определению, наиболее точно формулирующему понятие аутентичности, раскрываемое в этой статье. Аутентичность лидера — это способность и навыки построения, ведения и поддержания всего механизма управления командой/группой/организацией/учреждением/регионом/страной благодаря уникальному подлинному стилю управления, большой приверженности команде, идентификации себя с командой, руководствуясь общими интересами и целями, честно реализуя миссию и приветствуя вклад каждого, задействованного в процессе. Аутентичность лидерства достигается за счет харизмы, создания конструктивной свободной атмосферы, умения видеть и принимать правду, делегировать задачи и создавать лидеров на местах.

Личность лидера играет первостепенную роль в формировании имиджа организации, в ее восприятии внутренней и внешней аудиторией, она определяет степень доверия к организации, следование поставленным целям и, как результат, усиливает или ослабляет композицию имиджа.

Лидер является не только номинальной фигурой, управляющей организацией. Черты, функции и характеристики лидера намного обширнее административной роли. Рассмотрим характеристики, которые составляют базу аутентичного лидерства.

Лидер — эмоциональный гид. В период неопределенности или угроз лидер является эмоциональным проводником команды. Способность направлять коллективные эмоции в позитивное русло — ценное свойство эффективного лидера. Сотрудники, полные энтузиазма благодаря эмоциональному поощрению со стороны лидера, более продуктивны и нацелены на положительный результат работы.

Согласно последним исследованиям, «повышенная тревожность и беспокойство подрывают умственные способности. Стресс не только мешает умственной деятельности, но и «делает людей менее эмоционально разумными» и, как следствие, ухудшает их социальные навыки» [Goleman 2004: 14–15].

Важно отметить, что положительные эмоции на работе определяют степень удовлетворенности и способствуют успеху организации. В противоположной ситуации, когда руководители демонстрируют диссонирующее лидерство, его эффект может быть разрушительным для компании, сотрудники будут ощущать дискомфорт, и продуктивность работы снизится.

Сложно управлять эмоциями, если не осознавать их. Умение направлять эмоции в конструктивное русло является базой для выстраивания отношений в коллективе, с партнерами, внешней аудиторией. Эмоциональный интеллект — качество, крайне необходимое не только в любой структуре управления, но и в ежедневной жизни, — продуцирует эмпатию, переходящую в

самосознание с транслирующим эффектом в управление отношениями. «Не осознавая своих собственных эмоций, мы не сможем управлять ими и не сможем понять их в других людях. Лидеры, обладающие самосознанием, прислушиваются к своим внутренним сигналам. Например, они осознают, как их чувства влияют на них самих и на эффективность их работы». «Вместо того чтобы позволить гневу перерасти во вспышку, они замечают его нарастание и могут понять, что его вызывает и как с этим можно сделать что-то конструктивное. <...> Самосознание также играет решающую роль в эмпатии или восприятии того, как кто-то другой видит ситуацию: если человек постоянно не обращает внимания на свои собственные чувства, он также не будет настроен на то, что чувствуют другие» [Goleman 2004: 23].

Стиль управления, выстраиваемый по принципам социальной осведомленности, позволяет лидеру передать команде общие ценности и приоритеты, которыми руководствуется компания.

Лидеры, способные смотреть правде в глаза, обладающие сильным самосознанием, реалистичны. Как правило, такие лидеры честны по отношению к себе и к другим, они не делают из себя идола, приветствуют критику и поощряют честный обмен мнениями.

Согласно последним исследованиям, эмоции — это часть рациональности, а не противоположность ей. «Интуиция — это важнейшая способность лидера применять не только технические знания, но и жизненную мудрость при принятии деловых решений» [Goleman 2004: 35]. Дальновидность сродни способности выходить за рамки данных и делать разумные предположения.

Способность понимать чувства и точку зрения других людей создает продуктивную систему руководства, поддерживаемую конструктивными эмоциями, таким образом, эмпатия, в конечном итоге, способствует социальной эффективности в деятельности организации и является ключом к удержанию талантов.

Искусство хорошего управления отношениями начинается с искренности. Манипуляции, безразличие к чувствам и мнениям других, эгоцентричность — фальшивый компас в навигации продуктивных отношений в команде. Социально осознанные лидеры умело выстраивают отношения и обладают большой сетью контактов. Такие лидеры способны вдохновлять на выполнение общей миссии, формулировать цели и ценности, выходящие за рамки рутинных задач и осязаемых перспектив. «Навыки взаимоотношений позволяют лидерам задействовать свой эмоциональный интеллект» [Goleman 2004: 35].

Характеристики аутентичного лидера

Аутентичный лидер обладает высоким уровнем самосознания и способностью:

- объективно оценивать свои сильные и слабые стороны;
- принимать объективные решения;
- честно взаимодействовать с людьми и выстраивать конструктивные отношения;
- вдохновлять на достижение общих целей;
- проявлять эмпатию и искренний интерес к развитию успеха у других;
- создавать дружелюбную и продуктивную атмосферу;
- выстраивать эффективные отношения;
- стратегически мыслить;
- создавать лидеров на местах;

— реагировать и принимать на себя ответственность.

В таблице 1 представлена категоризация характеристик лидера с учетом стиля управления, который можно разложить на плоской шкале управленческих эффектов. Под знаком минус «—» — «антихарактеристики», связанные с

Таблица 1

Характеристики лидера

Стиль управления	Характеристики лидера	
	анти «—»	про «+»
Визионер	Недальновидный, краткосрочный, ограниченный, осторожный, предсказуемый, типичный, наказывающий	Стратегический, широкомасштабный, дальновидный, интуитивный, рискующий, креативный, ответственный
Мотиватор	Демотивирующий, ограничивающий, сдерживающий, приказывающий, отстраненный, манипулирующий, деструктивный, токсичный	Раскрывающий потенциал, делегирующий, мотивирующий, взаимодействующий, поощряющий, приверженный, укрепляющий, позитивный
Медиатор	Безразличный, закрытый, игнорирующий, субъективный, одинокий, изолирующий, противоречивый	Командообразующий, стремящийся разрешить конфликты, не избегая их, органичный, объективный, сотрудничающий
Ролевая модель	Ненадежный, слабый, эгоистичный, заикленный на себе, алогичный, несогласованный, избегающий критики, хаотичный, двуличный, лицемерный	Надежный, образцовый, здоровый ментально и физически, открытый, разумный, самокритичный, последовательный, целеустремленный, искренний, честный
Эмпатия	Диссонансный, подрывающий, сбивающий с толку, раздражающий, беспокойный, злопамятный, фальшивый, неискренний	Гармоничный, сострадающий, объективный, справедливый, сопереживающий, откровенный, критичный, мыслящий
Само-осознанность	Самонадеянный, пренебрегающий, эгоцентричный, закрытый, неадекватный, ограниченный	Адекватный, уверенный, реалистичный, адаптивный, инициативный, открытый, развивающийся
Управление отношениями	Сдерживающий, ограничивающий, пресекающий, инертный, рутинный, деструктивный, шаблонный, авторитарный, тоталитарный, диктаторский, конфликтный	Вдохновляющий, влияющий, проактивный, приветствующий перемены, развивающий, укрепляющий, харизматичный, свободный, дипломатичный
Социальная осознанность	Иррациональный, безразличный к чужому мнению, статичный, негативный, конфликтный, сосредоточенный на себе	Осведомленный, чуткий, резонирующий, дружелюбный, позитивный, искренний, участвующий

Источник: составлено автором

определенными пробелами в управлении, под знаком плюс «+» — «прохарактеристики», способствующие реализации миссии лидерства, поддерживаемые корректным управленческим подходом, реализующим по своей сути все атрибуты современного эффективного лидерства.

Очевидно, что характеристики, представленные в таблице 1, переплетены и взаимосвязаны, однако целью анализа было вычленить наиболее характерные особенности, позволяющие отнести данные управленческие позиции к отдельным категориям.

Отрицательные характеристики лидера вызывают сложности и при отсутствии корректировки ведут к серьезным последствиям как для лидера, так и для организации, которой он управляет. Они приводят к финансовым потерям, отсутствию мотивации, текучести кадров, потере лояльности к компании, пренебрежению ценностями и целями, непониманию или игнорированию миссии, угасанию энтузиазма.

Положительные характеристики продуктивно влияют на деятельность — укрепляют финансовое благополучие, мотивированность, энтузиазм, приверженность целям, ценностям, миссии, повышают лояльность, вызывают желание развиваться и способствовать развитию всей компании.

Заключение

Современные вызовы в сфере управления требуют от руководителей пересмотра устоявшихся и привычных моделей, поиска новых эффективных решений, новаторства, смелости и независимого взгляда. Эффективный лидер способен адаптироваться к новым реалиям, систематизировать опыт, учитывая особенности сферы деятельности, вызовы рынка, корпоративной среды.

Аутентичный лидер в первую очередь верен себе, своим принципам, целям и ценностям организации, руководствуется идеями, способствующими благополучию сотрудников, стейкхолдеров, открыт к инновациям, приветствует конструктивный вклад каждого, создает лидеров на местах, объективно воспринимает критику, активен, информирован, заинтересован и динамичен.

Лидеры создают, объединяют и продвигают деятельность организации. Аутентичные лидеры создают культуру и возможности для совместного творчества, способны выйти за пределы своих организационных границ, чтобы активизировать совместное творчество во всех экосистемах. Лидеры перестают полагаться на формальный авторитет как на источник своей власти и переходят к стилю, который позволяет различным талантам сотрудничать, экспериментировать и учиться вместе.

Задача аутентичного лидера — не указывать путь, а создавать среду, в которой поощряется свободный обмен мнениями, критика, пересматриваются шаблоны в пользу актуальных направлений развития и создаются лидеры на местах, компетентные в своей области, способные принимать на себя ответственность и мыслить нестандартно. Умение направить творческий и интеллектуальный потенциал своих сотрудников на развитие организации является одним из основных качеств лидера, без которого невозможно инновационное развитие. Формальная власть не является на сегодняшний день абсолютom в иерархии подчинения. В управлении инновациями формальный авторитет — очень ограниченный источник власти, поскольку инновация — это добровольный акт. Командование и контроль неэффективны, если лидеры не поощряют эффективные преобразования и не предоставляют сотрудникам пространство для этого. Вместо того, чтобы заставлять других следовать за

собой в будущее, аутентичный лидер приглашает других совместно создавать будущее. И этот процесс управляется командами, состоящими из людей с различными знаниями и опытом, которые готовы и способны сотрудничать, экспериментировать и учиться вместе.

«Лидерство — не менеджмент, главное назначение которого изо дня в день помогать обычным людям, которые ведут повседневную жизнь, успешно справляться с рутинными обязанностями с помощью процедур и контроля. Лидерство — это воплощение в жизнь замыслов, желательно грандиозных, что требует прилива энергии. Мотивируя и вдохновляя, лидеры вызывают энтузиазм, апеллируя к таким естественным человеческим чувствам, как потребность в признании, стремление к достижениям, желание быть причастным к большому общему делу, испытывать самоуважение, быть хозяином собственной судьбы, жить в соответствии со своими идеалами» [Никонов 2017б: 12].

Список литературы

Гиньон Ч. 2018. Аутентичность. — *Омский научный вестник*. Сер. Общество. История. Современность. № 1. С. 66-74.

Долина Н.В. 2016. Психоаналитический взгляд на эмоциональное лидерство. — *Международный научно-исследовательский журнал*. № 2(44). Ч. 4. С. 113-114.

Комаров В.В. 2023. Психоаналитические идеи лидерства и современные представления о его природе. — *Известия Саратовского университета*. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. Т. 23. Вып. 2. С. 198-202.

Корнюхов Д.В. 2022. Лидерство как философская категория: подходы и дефиниции. — *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. № 3(35). С. 80-87.

Никонов В.А. 2017а. Ценности лидера. — *Государственное управление. Электронный вестник*. № 63. С. 7-42.

Никонов В.А. 2017б. *Лидерство по-русски*. М.: Эксмо. 528 с.

Aarons-Mele M. 2023. *The Anxious Achiever*. Boston: Harvard Business Review Press. 252 p.

Bryant A. 2023. *The Leap to Leader. How Ambitious Managers Make the Jump to Leadership*. Boston: Harvard Business Review Press. 110 p.

Goleman D. 2004. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence Daniel*. USA: E-book edition. 161 p.

Hollis N. 2018. *Blueprint for Engagement Authentic Leadership*. N.Y.: Routledge. 143 p.

Noble D., Kauffman C. 2023. *Real-time Leadership*. Boston: Harvard Business Review Press. 288 p.

Shoemaker P.J.H., Krupp S., Howland S. 2020. Strategic Leadership. The Essential Skills. — *HBR'S 10 Must Reads on Leadership*. Vol. 2. P. 24-30.

Wulffers T. 2017. *Authentic Leadership Effectiveness for Individuals and Teams. A Coaching Approach*. Randburg: KR Publishing. 302 p.

DEPELYAN Ruzanna Ambartsumovna, Cand.Sci. (Soc.), Associate Professor of the School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University (1 Leninskiye Gory St, Moscow, Russia, 119234; depelyan@spa.msu.ru); ORCID: 0000-0003-3812-372X

CHARACTERISTICS OF AUTHENTICITY OF A LEADER'S IMAGE

Abstract. The article is devoted to an important component of leadership – the authenticity of the leader's image. The author examines the characteristics of authenticity, based on research in this area, and proposes a classification of characteristics according to the management style. The author derives eight identifications of the management style, which are analyzed in detail according to a set of related features that make it possible to correlate the selected style with a particular category. The theoretical significance of the article lies in the fact that for the first time the pro-characteristics and anti-characteristics of the specified managerial style are highlighted, and their detailed analysis is presented. The practical significance of the article lies in the possibility of adjusting the management style, based on the identified shortcomings indicated in the article, in an effort to improve management approaches. A visionary leader is able to build a long-term strategy, anticipate and foresee possible scenarios for the development of events. Motivator has the ability to motivate his followers to achieve their goals and achieve maximum results without losing enthusiasm and drive. Mediation features allow the head to avoid conflicts and diplomatically resolve emerging issues. Any authentic leader strives to be a role model for his subordinates, as well as for partners and colleagues. Modern management is based on empathy, in addition to a direct hierarchy of subordination, and an effective coordinate system for managing relationships is built with full self-awareness of the leader and awareness of social effects.

Keywords: authenticity, leader, management, characteristics of leader, management style

МАШИННИКОВА Наталья Олеговна — кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного права и уголовного процесса Всероссийского государственного университета юстиции (426052, Россия, Удмуртская Республика, г. Ижевск, Заречное шоссе, 23; n-alico@mail.ru); научный сотрудник Института этнологии и антропологии РАН (119334, Россия, г. Москва, Ленинский пр-кт, 32а); заслуженный юрист Удмуртской Республики, адвокат Адвокатской палаты Удмуртской Республики

УГОЛОВНОЕ СУДОПРОИЗВОДСТВО КАК ОСОБАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Аннотация. В статье раскрывается конфликтная природа преступления, обосновывается соотношение понятий «преступление» и «уголовно-правовой конфликт», а также взаимосвязь уголовно-правового и уголовно-процессуального конфликтов. Приводятся дополнительные факторы, обуславливающие конфликтность уголовного судопроизводства.

Ключевые слова: уголовно-правовой конфликт, социальные ценности, уголовное судопроизводство, уголовно-процессуальный конфликт, назначение, презумпция

Природа любого общества опосредована взаимодействием людей. Интенсивность, качество и характер такого взаимодействия обусловлены