

Под ред. Даана ван Книппенберга  
и Майкла А. Хогга

# Лидерство и власть

процессы идентичности



в группах и организациях



# Leadership and power

# **Leadership and Power**

## **Identity Processes in Groups and Organizations**

**Edited by**

**Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg**

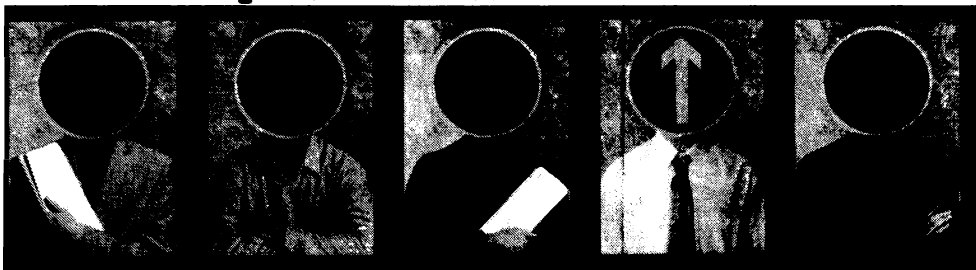


**SAGE Publications, 2003**  
**London • Thousand Oaks • New Delhi**

Под ред. Даана Ван Книппенберга  
и Майкла А. Хогга

# Лидерство и власть

процессы идентичности



в группах и организациях



Гуманитарный центр  
Харьков 2012

Научный редактор

кандидат психологических наук

*Маркова Елена Владимировна*

Перевод изд-ва «Гуманитарный Центр» /

С. Г. Байрачный, О. В. Свинченко

Под ред. Д. А. Книппенберга, М. А. Хогга. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях / Пер. с англ. – Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2012. – 408 с.

Достоинством книги, которую читатель держит в руках, является то, что, по сути, в ней раскрываются законы формирования лидерства как социального явления, правила и принципы системной организации лидерства в группе. Ключевая функция лидера – это конструктивное изменение внешней среды, в которой живет группа для достижения целей и задач. «Нелидеры» не изменяют мир, они способны лишь адаптироваться, приспосабливаться к миру, который изменяется вокруг них. Только лидер обладает личностными ресурсами для того, чтобы совершенствовать мир, внешнюю среду, в которой живет человек, и в том числе совершенствовать самого человека, идущего за лидером. За лидером идут, так как он одновременно и «свой, такой же, как мы» и «лучше, чем мы». Ответ на вопрос о том, как совместить эти два социальных статуса, дают авторы исследований, представленных в данной книге. Внимательный читатель может понять, что конкретно ему нужно сделать, какие способности усилить, как начать думать, чтобы стать тем, кто ведет людей за собой и организует их на достижение жизненно важных целей.

Книга будет полезна и интересна специалистам и практикам в области организационной психологии, руководителям организаций, менеджерам, а также всем тем, кто считает себя лидером и тем, кто им хочет стать.

The advantage of this book is that it uncovers the laws of formation of leadership as social phenomenon, the rules and principles of systemic organization of leadership in a group. The key function of a leader is a constrictive change of external environment in which the group lives in order to fulfill the goals and tasks. Not-leaders don't change the world, they are able only to adapt to the world that changes around them. Only the leader possesses personal resources in order to improve the world, the environment where a person lives and to improve a person who follows him. The leader is followed by others because he simultaneously "is the same as we are" and "is better than we are". The answer to the question – how to combine these two forms of social status – is provided by the authors of researches presented in the book. An attentive reader will be able to understand what exactly he should do, which abilities to reinforce, how to start to think in order to become a person who leads other people and organizes them to fulfill the vitally important goals.

The book will be of special interest for specialists and practitioners in the field of organizational psychology, the head of organizations, managers and for all those who considers himself and considered by others as leader and for those who want to become a leader.

© Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, Martin M. Chemers, Robin Martin, Karen Weeden, Michael J. Platow, S. Alexander Haslam, Margaret Foddy, Diana M. Grace, Robert Lord, Rosalie Hall, Cecilia L. Ridgeway, Alice H. Eagly, Tom R. Tyler, David de Cremer, Barbara van Knippenberg, Stephanie A. Goodwin, Carsten K. W. de Dreu, Gerben A. van Kleef, Robert S. Baron, Kevin Crawley, Diana Paulina, Roderick M. Kramer, Stephen Reicher, Nick Hopkins, Scott A. Reid, Sik Hung Ng, 2003

© «Гуманитарный центр», перевод на русский язык, оформление, 2012

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».*

# Содержание

	Предисловие научного редактора .....	7
1	Идентичность, лидерство и власть: предисловие и введение .....	11
2	Эффективность лидерства: функциональная, конструктивистская и эмпирическая концепции .....	17
3	Отношения «лидер-последователь» и социальная идентичность .....	38
4	Лидерство как результат процесса самокатегоризации .....	63
5	Идентичность, категоризация лидерства и модель лидерства .....	87
6	Статусные характеристики и лидерство .....	114
7	Немногочисленность женщин на высоких должностях: предубеждения и феномен «стеклянного потолка» как результат ролевого несоответствия .....	139
8	Справедливость, идентичность и лидерство...	165
9	Реляционный подход к лидерству и сотрудничеству: почему важно быть заботливым и справедливым .....	188
10	Лидерство, идентичность и влияние: роль взаимоотношений в использовании тактик влияния .....	214
11	Власть и предубеждение: социально-когнитивный подход к власти и лидерству .....	238

12	Власть, социальная категоризация и социальные мотивы в переговорах: последствия для менеджмента и организационного лидерства .....	266
13	Патологические отклонения власти: лидерство в тоталитарных группах .....	293
14	Императивы идентичности: роль идентичности в оценке лидера и принятия им решений .....	319
15	О научных основах искусства лидерства .....	342
16	Идентичность, власть и формы стратегической социальной категоризации: теоретизация и язык лидерства .....	364
	Об авторах .....	387
	Список литературы.....	395

# Предисловие научного редактора

Феномен лидерства привлекает внимание не только ученых, посвятивших себя наукам о человеке, но и практиков, людей профессионально занимающихся предпринимательством, политикой, менеджментом, связями с общественностью и многим другим. Почему же о лидерстве так давно и много говорят, почему до сих пор нет четких и простых ответов на такие вопросы, как: «лидерами становятся или рождаются?», «за счет чего лидер способен вести за собой последователей?», «почему при практически идентичном наборе личностных черт один человек – признанный лидер, а другой – нет?», «что нужно делать для того, чтобы стать лидером?» и «как этот ненормальный добился таких успехов?». Вероятно ответ на эти «почему» и «как» не устроит читателя, желающего получить универсальную и одновременно элементарную рекомендацию на тему «как стать лидером».

Лидерство как социальное и психологическое явление настолько масштабно, противоречиво и неоднозначно, что точка в его исследовании не будет поставлена никогда. Меняются времена, меняются люди, анализируется и обобщается опыт лидеров прошлого, но каждый момент времени обществом в качестве лидера затребован тот, кто отвечает ожиданиям сегодняшнего дня и гарантирует последователям реализацию их желаний в будущем. Когда меняются ожидания и чаяния последователей, тогда меняются и лидеры. Поэтому использование рецептов прошлого может оказаться неэффективным, хотя совершенно точно можно сказать, что есть нечто общее у тех, кто был лидером тысячелетия назад, и у тех, кого, безусловно, можно считать лидерами наших дней.

Лидер – это человек, который умеет конструктивно принять себя, ставить цели, организовать других для достижения целей. Казалось бы, всего три характеристики. Обладай ими – и тогда сможешь быть стрессоустойчивым,



принимать эффективные решения, регулировать эмоции, поддерживать в последователях энтузиазм и веру в цель... Но почему тогда те, кто хотят быть лидерами и активно претендуют на доминирование в группе, так и не могут достичь этого статуса, а те, кто мог бы, подчас и не хотят? Потому что лидерство – это системное явление, и для того, чтобы возможности и желания людей, позиционирующих себя как лидеры, совпадали, нужно, чтобы задатки человека, его навыки и умения, формируемые в процессе социализации, а также социальные условия, в которых личность реализует себя как лидер, «сложились» в единый пазл.

Достоинством книги, которую читатель держит в руках, является то, что, по сути, в ней раскрываются законы построения такого пазла, правила и принципы системной организации лидерства в группе. Ключевая функция лидера – это конструктивное изменение внешней среды, в которой живет группа для достижения целей и задач. «Нелидеры» не изменяют мир, они способны лишь адаптироваться, приспособливаться к миру, который изменяется вокруг них. Только лидер обладает личностными ресурсами для того, чтобы совершенствовать мир, внешнюю среду, в которой живет человек, и в том числе совершенствовать самого человека, идущего за лидером. За лидером идут, так как он одновременно и «свой, такой же, как мы» и «лучше, чем мы». Ответ на вопрос о том, как совместить эти два социальных статуса, дают авторы исследований, представленных в данной книге. Внимательный читатель может понять, что конкретно ему нужно сделать, какие способности усилить, как начать думать, чтобы стать тем, кто ведет людей за собой и организует их на достижение жизненно важных целей.

Часть представленных в книге глав позволяет заинтересованному читателю узнать, что же такое группа, которой лидер управляет, которая доверяет ему и идет за ним. Дискуссия на тему «нужно ли знать, как устроено то, чем ты управляешь (например, автомобиль)» может обнажить разные точки зрения, и все же, на наш взгляд, лучше иметь определенный уровень знаний об управляемом объекте, так как иначе можно утратить контроль над ним.

Современные группы, объединяющие квалифицированных и мотивированных на самосовершенствование последователей – сложный объект управления, в котором могут не работать рекомендации, сформулированные психологами и социологами лет 30, а то и 50 назад. Нужен свежий взгляд, нужны работы, в которых показан психологический портрет нашего современника, человека, в определенной степени разочарованного достижениями научно-технического прогресса (который так и не сделал его счастливым) и в то же время все еще верящего в то, что в этом мире есть справедливость, поддержка, забота и любовь.

Ожидания последователей – одна из центральных тем нескольких глав. Лидеру очень важно знать, чего же от него хотят, на что рассчитывают его последователи, для того, чтобы выбрать наиболее адекватные средства и технологии воздействия на группу. Крылатое выражение К.С.Станиславского «играй не себя, играй партнера» учит лидера быть внимательным к ожиданиям и надеждам других. Практически каждая глава книги содержит информацию о том, как группа воспринимает лидера, какие надежды она возлагает на доминирующую персону и что нужно делать, чтобы реализовать и потребности группы, и достигнуть тех целей, которые лидер поставил перед ней.

В настоящее время эмпирически доказано, что деловое лидерство утрачивает свою популярность в среде последователей. Лидер сейчас – это тот, кто, кроме аргументации рационально обоснованных задач, может дать группе ощущение защищенности и силы, позаботиться о «маленькой быстрой победе» на первых этапах достижения цели, кто будет использовать экологичные приемы воздействия и брать на себя ответственность не только за достижения, но и за возможные промахи. Группа нуждается не столько в «умном», сколько в «чутком» и «понимающем» лидере, который сможет совмещать наступательность и жесткость во внешней конкурентной среде с патерналистским отношением к «своим». Объединить такие черты в одном человеке сложно, но как показано далее, возможно. Если же Вы не готовы к такому совмещению, то выбирайте свой стиль лидерства из тех, что предложены в данной книге.

В любой реальной группе могут одновременно существовать несколько разноплановых лидеров, занимая в ней свои собственные экологические ниши и не вступая друг с другом в конфронтацию. Каким «полицейским» быть «добрым или жестким» - выбор за Вами, каждая роль востребована, у каждой свои плюсы и ограничения, у каждой из них своя «цена вопроса». Позволю себе предположить, что книга, которую Вы сейчас планируете читать, поможет Вам сделать свой собственный выбор в тактиках и стилях лидерства, обогатит Ваш поведенческий репертуар новыми моделями и приемами лидерского поведения.

Заканчивая свое предисловие, хочу пожелать Вам быть лидером по отношению к самому себе и знать, что выбор у Вас есть всегда, и что лишь один человек является для Вас абсолютным лидером – Вы сами! И решение о том, за кем пойдете Вы – это всегда Ваше решение и пусть оно будет принято на уровне эмоций, важно, чтобы Ваши эмоции работали на Вас, а не против Вас. Найдите свою нишу лидерства и реализуйте Ваш потенциал во благо тем, кто идет за Вами.

*Научный редактор  
кандидат психологических наук  
Маркова Елена Владимировна  
г. Ярославль, 09 апреля 2012 г.*

# 1 Идентичность, лидерство и власть: предисловие и введение

ДААН ВАН КНИППЕНБЕРГ И МАЙКЛ А. ХОГГ

Исследование лидерства и власти всегда было корневым интересом социальных и бихевиористических наук. Лидерство органически вплетено в принадлежность к группе. Поэтому процесс постижения лидерства неизбежно ведет к вопросам о социальной психологии лидерства. К некоторому удивлению, впрочем, на протяжении нескольких десятилетий исследование лидерства занимало очень скромное место в социальной психологии. В последнее время все это изменилось, и лидерство и власть вновь возникли в качестве важных тем исследования в социальной психологии. Этим последним тенденциям сопутствуют и «подпитывают» их изменения в исследовании лидерства в организационных науках. Этот оживленный интерес не просто возобновляется там, где прервалось предыдущее социально-психологическое исследование, а подходит к лидерству и власти с новой точки зрения. Хотя анализ различается по конкретному объекту внимания и акцентам, их объединяет тот факт, что они созданы по принципам теорий социальной категоризации, которые акцентируют внимание на социальной идентичности людей как членов групп и на роли процесса социальной категоризации в представлениях о людях и группах и ожиданиях от них. Параллельно этим изменениям, в организационных науках появилась тенденция, согласно которой идентичность и Я-концепция постепенно заняли центральное положение в бихевиористическом исследовании лидерства<sup>1</sup>. Эта книга впервые объединяет в себе взгляды сторонников

<sup>1</sup> Hanp. Lord, Brown and Freiberg, 1999; Shamir, House, and Arthur, 1993.

этих новых, захватывающих тенденций в исследовании лидерства и власти.

Ключевая концепция в подходе к лидерству и власти с позиции социальной категоризации сформирована на основе теорий социальной идентичности. В широком смысле, это теории, в которых за основу принята социальная идентичность как самоинтерпретация в терминах принадлежности человека к социальным группам<sup>1</sup>. Поскольку лидерство – прежде всего групповой процесс<sup>2</sup>, анализ с позиции социальной идентичности идеально подходит для того, чтобы анализировать тему лидерства и власти.

Теории социальной идентичности первоначально были разработаны, чтобы постичь суть межгрупповых отношений<sup>3</sup>. Теперь же подчеркивается, что поскольку они объясняют, как наше членство в группах направляет наши представления о себе и других, наши убеждения и установки и наше поведение в контексте принадлежности в группах, теории социальной идентичности подходят для того, чтобы проследить основы самоопределения, представлений, установок и поведения во всех групповых контекстах<sup>4</sup>. Это заставило исследователей социальной идентичности обратить больше внимания на групповые процессы в малых группах, и, соответственно, на все моменты, имеющие высокое значение в организационных контекстах<sup>5</sup>. Это смещение акцентов коснулось и исследований лидерства и власти.

Благодаря этому, с середины 1990-х годов были опубликованы результаты ряд исследований социальной идентичности и анализа лидерства<sup>6</sup>. Часть того, что подготовило почву для этой книги и позволило нам выполнить роль редакторов этого издания, – это наша собственная работа в этой области. Уже многие годы мы исследуем процессы социальной идентичности в организационных контекстах. Например, в Квинслендском университете одним из ключе-

<sup>1</sup> Напр. Brewer, 1991; Brewer and Gardner, 1996; Hogg and Abrams, 1988; Tajfel and Turner, 1986; Turner, Hogg, Oaks, Reicher, and Wetherell, 1987.

<sup>2</sup> Напр. Chermers, 2001.

<sup>3</sup> См. напр. Tajfel, 1982; Brewer and Brown, 1998.

<sup>4</sup> Напр. Hogg, 1996.

<sup>5</sup> Напр. Haslam, 2001; Haslam, van Knippenberg, Platow, and Ellemers, в печати; Hogg and Terry, 2001, 2001a.

<sup>6</sup> Напр. Duck and Fielding, 1999; Haslam and Platow, 2001; Turner and Haslam, 2001; Reicher and Hopkins, 1999.

вых видов деятельности Центра по исследованию групповых процессов на протяжении 12 лет была именно эта интеграция, – благодаря которой недавно в свет вышла книга<sup>1</sup> и статья в журнале *Academy of Management Review*<sup>2</sup>. В 1997 и 2000 годах мы проводили семинары по социальной идентичности в организационных контекстах при поддержке нидерландского Института Курта Левина. Также мы провели конференцию в Амстердаме в 2000 году при поддержке Европейской ассоциации экспериментальной социальной психологии, материалы которой были опубликованы в специальном выпуске журнала *Group Processes and Intergroup Relations*<sup>3</sup>. Эта интеграция анализа социальной идентичности и организационного анализа всегда была сильно ориентирована на процессы лидерства. К тому же, последние 8 лет, вне связи с организационным контекстом, мы разрабатываем модель лидерства с позиции социальной идентичности<sup>4</sup>. Этот анализ, в общем, утверждает, что в группах, с которыми люди сильно себя идентифицируют, на эффективность лидерства существенно влияет то, насколько прототипичным для группы считают лидера члены группы.

Концепция социальной идентичности может играть важную роль в новом подходе к лидерству и власти, но это ни в коем случае не единственная концепция. Важный вклад в наше понимание лидерства и власти внесли подходы, которые берут свое начало в традиции социального познания, в центре внимания которого находится обработка информации и формирование впечатлений. Важная концепция в этой традиции – теория категоризации лидерства, разработанная Лордом и его коллегами<sup>5</sup>, в центре внимания которой находится социально-когнитивный процесс, лежащий в основе представлений о лидерстве. В последнее время этот подход был дополнен и включил теории самоинтерпретации и социальной идентичности<sup>6</sup>, таким образом

<sup>1</sup> Hogg and Terry, 2001a.

<sup>2</sup> Hogg and Terry, 2000.

<sup>3</sup> Van Knippenberg and Hogg, 2001.

<sup>4</sup> Hanp. Hains, Hogg, and Duck, 1997; Hogg, 1996, 2001a, 2001b; Hogg, Hains and Mason, 1998; Hogg and van Knippenberg, в печати; Platow and van Knippenberg, 2001; van Knippenberg, van Knippenberg, and Dijk, 2000.

<sup>5</sup> Hanp. Lord, Foti, and DeVader, 1984; Lord and Maher, 1991.

<sup>6</sup> Lord and Brown, 2001; Lord et al., 1999.

обеспечив прочную основу для дальнейшей интеграции теорий лидерства с позиции социальной идентичности и социально-когнитивной обработки информации. С подобной социально-когнитивной точки зрения, также произошло существенное развитие в исследовании социальной власти, в центре внимания которого находится то, как различия в уровне власти отражаются на обработке информации, формировании стереотипов и предубеждениях<sup>1</sup>. Хотя и без такой явной социально-когнитивной основы, работа по ролевым идентичностям также приведена в соответствие с основанными на категориях общими социальными моделями, которые лежат в основе вероятности того, что люди с различными демографическими характеристиками смогут успешно занять позицию лидера<sup>2</sup>.

Вдохновленные расцветом этой области и множеством концепций, которые все до единой основаны на теориях социальной категоризации, социальной идентичности и социальных ролей, и нашим собственным энтузиазмом и участием в анализе лидерства с позиции социальной идентичности, мы решили стать редакторами этой книги. Чувствуя, что такая книга как нельзя более своевременна, нашей целью было интегрировать все эти концепции и подходы в единое целое. Мы надеемся, что эта книга предоставит как самый современный обзор этой «процветающей» области науки, так и основу для дальнейшей теоретической интеграции и программ будущих исследований.

## **Будущее**

---

В этой книге особое внимание мы обращаем на возобновление интереса к исследованию лидерства и власти в социальной психологии – оживление, которое набирает силу с признанием новых возможностей для исследования. Существует как минимум три важных новых направления, которые мы идентифицируем в этой книге.

Все главы в этой книге имеют общую основу, состоящую из теорий социальной категоризации, социальной

<sup>1</sup> Hanp. Fiske, 1993; Goodwin, Gubin, Fiske, and Yzerbyt, 2000.

<sup>2</sup> Hanp. Eagly and Karau, 2002; Ridgeway, 2001.

идентичности и социальных ролей. В то же время, они очень разнообразны по акцентам и терминологии, и в работе, ведущей к данным главам, *не* увидеть общую основу у одних исследований часто так же просто, как увидеть общую основу у других. Одна из целей, которых мы стремимся достичь благодаря – это установить взаимосвязь и точки пересечения между различными исследованиями, таким образом, прочно утвердив в программе будущих исследований дальнейшую интеграцию этих подходов.

Один из важных новых подходов – это анализ взаимосвязи между исследованием лидерства с позиции социальной идентичности и теориями эффективности лидерства в организационных науках. В нескольких главах мы начали исследовать харизматическое и трансформационное лидерство и обмен «лидер – член группы» – это, вероятно, две господствующие на сегодняшний день концепции лидерства в организационных науках. Это захватывающее событие, потому что оно впервые открывает возможность интегрировать ведущие концепции эффективного лидерства из социальной психологии и из организационных наук, которые до сих пор большей частью «вели раздельную жизнь». Ключ к этой интеграции, видимо, «кроется» в процессах социальной идентичности, которым в этой книге уделено особое внимание<sup>1</sup>.

Еще одно направление – это исследование принципов, по которым социальные идентичности формируют поведение лидеров и сами формируются им<sup>2</sup>. В этой концепции два ключевых вопроса касаются того, как лидеры формируют и доносят свои лидерские качества и прототипичность для группы, и как лидерство может быть ограничено самоинтерпретацией лидера. Это важные для исследования вопросы, которые до сих пор в недостаточной степени были представлены в исследовании. Более того, как очевидно из этих глав, значительная часть исследования в этой области опирается на анализ материалов конкретных ситуаций. Еще одним важным направлением будущих исследований

<sup>1</sup> Напр. De Cremer, гл. 7; De Cremer and van Knippenberg, 2002; Haslam and Platow, 2001; Hogg at al., гл.3; Hogg and van Knippenberg, в печати; Platow at al., гл.4; Lord and Brown, 2003; Lord at al., 1999; Lord and Hall, гл.5.

<sup>2</sup> Напр. главы, написанные Крамером, Райкером и Хопкинсом, а также Рейдом и Ыном.



представляется расширение масштабов и увеличение числа исследований в этой области и дополнение их количественными и экспериментальными исследованиями.

## **Благодарности**

---

В завершение этого вступительного раздела мы хотели бы поблагодарить наших авторов за их готовность к сотрудничеству и эффективность в выполнении наших разнообразных требований по срокам и объемам. Работать с ними как с группой было очень приятно. Также мы хотели бы выразить особую благодарность команде издательства *Sage* в Лондоне, в особенности Майклу Кармайклу и Зои Эллиотт, за то, что они были так полны энтузиазма, всегда были готовы нас поддержать и давали мудрые практические советы. Наконец, поскольку Даан и Майкл живут на разных концах земного шара, нам приходилось очень много путешествовать, чтобы встречаться для обсуждения и планирования этого проекта. Без финансовой поддержки различных исследовательских организаций это было бы невозможно. Поэтому мы бы хотели выразить признательность Австралийскому совету по исследованиям, Институту Курта Левина и Европейской ассоциации экспериментальной социальной психологии за их поддержку на протяжении всего времени нашего сотрудничества.

*Даан ванн Книппенберг  
Амстердам, июнь 2002*

*Майкл Хогг  
Бристоль, июнь 2002*

## **2 Эффективность лидерства: функциональная, конструктивистская и эмпирическая концепции**

МАРТИН М. ЧЕМЕРС

### **Три диалектических противоречия в жизни группы**

---

Естественные группы (группы, встречающиеся в естественных условиях) – не специально созданные лабораторные группы без истории и без предстоящей работы над какой-либо значимой задачей; и не основанные на опросниках сценарии, которые существуют только в манипулируемом воображении студентов-второкурсников, а настоящие группы – существуют для какой-либо цели, которая имеет свое значение и последствия. Любая попытка исследовать лидерство в группах, встречающихся в естественных условиях, должна учитывать этот факт.

Основная идея этой главы в том, что требования к результатам, которые предъявляются группам, сформированным естественным путем, значительно воздействуют на динамику этих групп, поэтому в исследованиях и при формулировании теорий необходимо учитывать важную роль результатов в жизни группы.

Намерение, цель или задача у естественных групп обычно берет свое начало из среды, внешней для группы. Но у группы есть и внутренняя среда, которой необходимо управлять, для того чтобы гарантировать возможности группы реализовать внешнюю цель. Внутренняя среда

требует порядка, предсказуемости, значимости, включенности и идентичности. Внешняя среда требует внимания, гибкости, чуткой реакции, чувствительности и эффективности. Требования внутренней и внешней среды не всегда полностью совместимы. Например, членов группы может больше всего устраивать процесс принятия решений, который во многом зависит от следования внутренним традициям группы, даже если сложная и стремительно меняющаяся среда требует инновационных решений. Это диалектическое расхождение между внутренними и внешними требованиями порождает одно из мощных противоречий в жизни группы.

Вторая диалектическая аномалия в жизни группы заключается в том, что группы, хоть и являются настоящими сущностями с единой, общей целью, состоят из отдельных людей. Отдельные участники групп привносят во внутригрупповое взаимодействие свои личные, иногда эгоистичные цели, и эти цели могут быть независимы от целей и потребностей группы как коллективного целого или противоречить им. Например, отдельный участник группы может оценивать свой вклад в деятельность группы и причитающиеся за них вознаграждения выше, чем другие, создавая при этом внутренний конфликт, который уменьшает возможности группы наиболее эффективно мобилизовать коллективные ресурсы. Расхождение частных и коллективных интересов – второе противоречие в жизни группы.

1. Третье разграничение можно провести между тем, что можно представить как относительно объективный и относительно субъективный аспекты восприятия и знаний группы и отдельных ее участников. У членов группы есть свои представления о компетентности, статусе или других характеристиках группы, которые могут быть более или менее точны. Относительное значение объективной точности для группы меняется вместе с изменением условий, в которых находится группа. Например, психологически членам группы может быть выгоднее завышать коллективную уверенность в своих силах, релевантную поставленной задаче. Впрочем, неточность этих представлений может очень дорого обойтись, если речь идет о ситуации со значимыми последствиями, как в случае с военным подразделе-

нием, которое неожиданно вступило в бой с более мощным или более подготовленным противником.

Эти три потенциально противоречивых элемента групп – необходимость реагировать на требования как внутренней, так и внешней среды, необходимость приводить в соответствие индивидуальные и коллективные цели и интересы и необходимость искать баланс между субъективной и объективной реальностью – ставят серьезную задачу перед теориями групповой эффективности, лидерства и власти. Различные теоретические концепции могут в большей или меньшей степени быть приведены к тому или иному полюсу диалектических противоречий в жизни группы, но полная и окончательно пригодная к использованию теория лидерства и групповой эффективности должна включать весь их спектр. Теперь я перейду к вопросу о том, как эти три диалектические концепции проявляются в анализе базовых составляющих эффективного лидерства.

## Три неотъемлемые составляющие эффективного лидерства

---

Лидерство – это процесс социального влияния, в котором лидер привлекает таланты и усилия других членов группы, то есть *последователей*, для того, чтобы достичь цели, поставленной перед группой. Для некоторых групп (например, развлекательного клуба) единственной целью может быть счастье и удовлетворенность членов группы. Такие группы встречаются редко. Большинство групп существует с целью выполнения поставленной задачи.

Успех лидерства для групп, ориентированных на выполнение задач, лучше всего можно определить как стабильный уровень результатов по выполнению задач за соответствующий период времени. В этом определении успеха учитывается тот факт, что, помимо краткосрочной эффективности или результатов, для успеха группы в долгосрочной перспективе необходимы и такие факторы, как стабильный уровень приверженности и мотивации членов группы.

У эффективного лидерства три неотъемлемые составляющие. Во-первых, потенциальный лидер должен стимулировать других членов группы считать его надежным и легитимным источником влияния, то есть человеком, у которого особый статус и ответственность в деятельности группы. Когда человек достиг легитимности статуса лидера, он должен построить с последователями такие отношения, которые мотивируют их и позволяют им действовать на достижение коллективных целей. Наконец, лидер должен мобилизовать и направить усилия группы, чтобы наиболее эффективно использовать коллективные ресурсы группы при выполнении поставленных задач.

## **Управление имиджем: как установить доверие и получить статус**

Статус – центральное понятие в исследовании лидерства. Поскольку лидерство – процесс социального влияния, первоочередная задача потенциального лидера – получить доверие и авторитет, чтобы оказывать влияние. Холландер<sup>1</sup> установил, что легитимность лидера берет свое начало из идеи о том, что этот лидер достаточно компетентен, чтобы помочь группе достичь ее цели, и достаточно надежен, чтобы сохранять лояльность коллективным интересам и целям. Эти два фактора – компетентность, коренящаяся в целях группы, ориентированных на внешнюю среду, и надежность, связанная с внутренними нормами и ценностями группы – являются основой для суждений о лидере. Изучение литературы о лидерстве показывает, что теории об источнике влияния лидера варьируют, в зависимости от того, какой аспект (внешний или внутренний) считается главным.

Работа Лорда и его коллег<sup>2</sup> включает тщательный, всесторонний анализ социально-когнитивных факторов, которые воздействуют на представления о лидерстве. Лорд, Фоти и де Вейдер<sup>3</sup> пришли к выводу, что у наблюдателей есть имплицитные теории о том, каким должен быть и что

<sup>1</sup> Hollander, 1958; Hollander and Julian, 1969.

<sup>2</sup> Lord and Maher, 1991; Lord and Smith, 1991; гл. 5.

<sup>3</sup> Lord, Foti, and de Vader, 1984.

должен делать хороший лидер, и эти теории порождают набор стереотипных характеристик и линий поведения, проявления которых ожидают от лидера. Людей, которые демонстрируют характеристики, соответствующие определенной категории лидеров (например, военных, политических, бизнес-, религиозных) «признают» в качестве лидера<sup>1</sup>. Эффективные лидеры осознают этот процесс и стремятся сформировать имидж, который соответствует ожиданиям последователей и других наблюдателей. Отмечу, что стереотипные характеристики, которые связаны с задачеориентированным лидерством, обычно указывают на компетентность, релевантную задаче или цели, как, например, решительность, проницательность или хладнокровие в стрессовой ситуации.

Еще один фактор, влияющий на суждения о том, подходит ли человек на роль лидера, – выводы наблюдателей о положительных или отрицательных результатах, имеющих очевидную связь с действиями лидера<sup>2</sup>. Так, лидеры, которые могут поставить себе в заслугу положительные результаты (например, рост прибыли компании) и избежать ответственности за неудачи, скорее всего, обретут статус и влияние. В случае, когда прототипичные черты еще не признаны и доказательства успеха еще не замечены, на суждения о лидерстве сильное влияние оказывает умение лидера способствовать и содействовать эффективному достижению цели группой.

Хогг и его коллеги<sup>3</sup> придерживаются совершенно иного мнения о том, как лидеры добиваются легитимности. Согласно теории социальной идентичности<sup>4</sup>, группы рассматривают как средство, с помощью которого отдельный человек может установить и поддерживать выраженную положительную индивидуальную идентичность. Большей частью эта идентичность основана на качествах и характеристиках групп, членом которых является человек. Чтобы поддерживать отчетливую, выраженную, особую идентичность, человек должен сосредоточиться на том, *чем* его

<sup>1</sup> Lord and Maher, 1991.

<sup>2</sup> Lord and Maher, 1991.

<sup>3</sup> Hogg, 2001; Hains, Hogg, and Duck, 1997.

<sup>4</sup> Tajfel and Turner, 1979.

группа отличается от других групп и в *чем* она лучше. Этот процесс категоризации вызывает острую необходимость определить *ингруппу* и *аутгруппу*, и в итоге приводит к их формированию на основе прототипичных характеристик группы<sup>1</sup>. Статус внутри группы определяется соответствием каждого человека репрезентативным характеристикам группы, то есть его прототипичностью<sup>2</sup>.

Поскольку лидерство основано на статусе, Хогг<sup>3</sup> утверждает, что лидеры – это те люди, которые наиболее прототипичны, то есть больше всего соответствуют самым центральным и репрезентативным характеристикам группы. С первого взгляда эта идея совпадает с мыслью Холландера<sup>4</sup> о том, что один из факторов, воздействующих на статус – это воспринимаемая надежность лидера, которая основана на поведении, соответствующем нормам группы. Впрочем, сходство между этими теориями обманчиво. В модели Холландера соответствие имело значение, так как гарантировало членам группы, что влияние, предоставленное лидеру, будет использовано с намерениями, соответствующими ценностям и целям группы. У Хогга прототипичность служит другой цели.

Будучи прототипичным, человек становится социально привлекательным. Другие члены группы, которые сами желают быть высокопрототипичными, хотят взаимодействовать и быть рядом с самыми прототипичными членами группы и готовы поддаваться их влиянию. Вместо того, чтобы быть средством, которое санкционирует влияние, «заработанное» благодаря доказательствам компетентности, значимой для поставленных задач, соответствие (то есть прототипичность) становится основой для влияния. Влияние и авторитет лидера преувеличены, потому что когда он стимулирует других членов группы к проявлению

---

<sup>1</sup> Turner, 1985.

<sup>2</sup> Специалисты по теории социальной идентичности употребляют термин «прототипичность», чтобы указать на *исключительные* нормативные установки и линии поведения ингруппы. Это вносит некоторую путаницу, так как Лорд и его коллеги употребляют термин «прототип», чтобы определить характеристики, связанные с категорией лидеров в целом. Хогг для обозначения общих характеристик использует термин «стереотипичность». Из уважения к редакторам этого издания я последую примеру специалистов по теории социальной идентичности.

<sup>3</sup> Hogg, 2001.

<sup>4</sup> Hollander, 1958.

прототипичного поведения, которого они придерживались бы и без этого, подчинение кажется очередным доказательством власти, влияния и авторитета лидера. Умение лидера продвигать группу к выполнению некой поставленной извне задачи не является центральным признаком в подходе к лидерству в терминах теории социальной идентичности.

Чтобы проверить теорию лидерства с точки зрения социальной идентичности<sup>1</sup>, был проведен ряд исследований. Эти исследования включают оценку реальных или потенциальных лидеров группы и используют три общие переменные: (а) степень, в которой лидер выражает установки, соответствующие прототипу группы, (б) степень, в которой лидер демонстрирует поведение, соответствующее всеобщей модели эффективного лидера<sup>2</sup>, и (в) значение идентичности группы для члена группы или эксперта. Эти исследования были проведены, чтобы проверить гипотезу о том, что сильная идентификация с группой связана с предпочтением высокопрототипичных лидеров. Результаты этих исследований преимущественно поддерживают гипотезу, доказывая, что усиление идентификации с группой связано с повышением относительной оценки прототипичного лидера и понижением оценки лидера, соответствующего модели (то есть компетентного).

По-видимому, исследование лидерства с точки зрения социальной идентичности противоречит предыдущей работе по восприятию эффективного лидерства<sup>3</sup>. В результатах, связанных с социальной идентичностью, акцент на прототипичности лидера, тогда как предыдущая работа сконцентрирована на компетентности лидера. На самом деле, я считаю, что эти подходы скорее дополняют друг друга, чем противоречат, и их релевантность зависит от выбора концепции, ориентированной на внешнюю среду и цели или на внутреннюю среду и людей. Эти два подхода отражают два аспекта желаний последователей в группах<sup>4</sup>.

Последователи хотят чувствовать, что благодаря членству в группе, они приобщены, и их поддерживают. Когда такая потребность возникает и становится явной, последо-

<sup>1</sup> Hain, Hogg and Duck, 1997; Fielding and Hogg, 1997; Hogg and van Knippenberg, в печати; гл. 3.

<sup>2</sup> Lord and Maher, 1991.

<sup>3</sup> Hollander, 1958; Lord and Maher, 1991.

<sup>4</sup> См. также гл. 5.



вателей устраивает однородная группа с общими нормами и ценностями, и они довольны прототипичными лидерами. В случае, когда члены группы ориентированы на внутреннюю среду, этой схемы достаточно для удовлетворенности лидером и его положительной оценки. Все же, когда группы существуют в требовательной среде, в которой благополучие каждого члена группы хотя бы отчасти определяется успехом группы в достижении какой-либо материальной цели, желательными становятся другие характеристики лидера. Члены группы высоко ценят лидера, который придерживается поведения, с высокой вероятностью продвигающего группу к достижению цели, и добивается успеха. Всесторонний взгляд на лидерство должен учитывать как ориентированные на внутреннюю среду потребности последователей в приобщении и идентичности, так и потребности последователей в достижении цели и успехе, ориентированные на внешнюю среду. Относительная выраженность каждой из этих потребностей помогает определить основу для оценки лидеров и присвоения внутригруппового статуса.

Впрочем, повышение статуса и влияние являются частью динамического группового процесса, который включает не только простые суждения о прототипичности и компетентности. В нашей дискуссии о повышении надежности и легитимности лидера мы должны обратиться к двум другим аспектам, а именно: (1) факторам, которые лишают объективности и искажают суждения о компетентности и прототипичности и (2) принципу, по которому необъективность воздействует на динамическую борьбу за повышение статуса в группах.

Представления наблюдателей о степени, в которой потенциальный лидер обладает характеристиками, указывающими на компетентность, надежность и прототипичность, не являются объективными суждениями. Скорее, на такие представления сильно влияет необъективность, стереотипы и ожидания, с которыми наблюдатель вступает в каждый социальный контакт. Нигде это не проявляется так ясно, как в исследовании факторов, связанных с оценкой женщин в качестве лидеров. Почти три десятилетия назад Шайн<sup>1</sup> обнаружил, что стереотипичные черты, свя-

---

<sup>1</sup> Schein, 1975.

занные с менеджерами, гораздо больше похожи на гендерные стереотипы у мужчин, чем у женщин, и из-за этой разницы женщинам гораздо сложнее получить признание в качестве лидеров или добиться признания их соответствия лидерским ролям. Всесторонний мета-анализ оценки лидеров женского и мужского пола, проведенный Игли, Каро и Махиджани<sup>1</sup>, зафиксировал, что женщины-лидеры больше всего страдают от предвзятых ожиданий в условиях, когда лидерство женщин крайне нетрадиционно (например, в организованном спорте), или когда оценки дают мужчины, которые придерживаются негативных установок насчет лидерства женщин. Когда предубеждения устранены, реальные результаты лидеров мужского и женского пола в разнообразных контекстах очень похожи.

Лорд и Мар<sup>2</sup> предполагают, что предубеждение против лидерства женщин самые сильные, когда менее всего доступны доказательства компетентности, то есть до того, как лидер получил шанс исполнить свою роль. Предубеждение ослабевает, когда у наблюдателей, в особенности у последователей, есть больше информации о поведении и результатах женщины-лидера. Пол – не единственный фактор, который вносит необъективность в представления о потенциале лидерства, но он очень показателен в пояснении противоречия между объективными и субъективными силами в функционировании группы. В случаях, когда компетентность лидера связана с успехом группы, предвзятые суждения – потенциальная угроза для жизнеспособности и успеха группы.

Бергер и его коллеги<sup>3</sup> провели обширное исследование того, каким образом на повышение статуса воздействуют различные характеристики, с которыми люди вступают в контакт с группой. Такие характеристики, как пол, расовая принадлежность, возраст или род занятий, связаны с *ценностью для статуса* из-за ожиданий, которые они создают у членов групп. Наши культурные и социальные убеждения заставляют нас ожидать, что некоторые люди сделают больший вклад в успех группы, чем другие. Состояние ожидания создает первоначальные иерархии, кото-

<sup>1</sup> Eagly, Karau, and Makhijani, 1995.

<sup>2</sup> Lord and Maher, 1991.

<sup>3</sup> Berger, Cohen, and Zelditch, 1972; Berger, Ridgeway, Fisek, and Norman, 1998.

рые влияют на участие, оценку и влияние. Впрочем, очень важно учесть, что такие суждения хоть и могут быть крайне предвзятыми и несправедливыми, все же, они основаны на искренних ожиданиях ценности для группы.

Риджвей<sup>1</sup> убедительно доказывает, что у членов групп есть три набора интересов в группах, ориентированных на цели. У них есть общий интерес в том, чтобы предоставлять авторитет на основе ожидаемого вклада с целью максимально увеличить коллективные вознаграждения. У них есть конкурентный и эгоистичный интерес в том, чтобы обрести личный статус с целью увеличить свою собственную долю в вознаграждениях – как материальных, так и психологических. Наконец, у них есть коллективный интерес в том, чтобы гарантировать предоставление статуса другим на основе их вероятного вклада в максимальное увеличение коллективных выгод. Последний интерес – проследить, чтобы самый высокий статус получили наиболее компетентные и ценные члены группы – воздействует на получение авторитета в напряженной динамической борьбе за статус, которая часто происходит в группах.

Чан и Драсгоу<sup>2</sup> продемонстрировали, что люди различаются по своему желанию или мотивации быть лидером. Мотивация быть лидером влияет на их попытки занимать лидерские роли и влияет на суждения других об их соответствии таким ролям. Риджвей<sup>3</sup> доказывает, что с развитием взаимодействия в группе все больше и больше информации о характеристиках каждого члена группы (например, компетентности в различных областях) становится общедоступной. В борьбе за роль лидера члены группы могут поддерживать попытки получить лидерский статус со стороны компетентных членов группы, которые изначально вступили в процесс взаимодействия с более низким статусом в силу своих социальных характеристик (например, расовой принадлежности, пола, рода занятий и т. д.). В случаях, когда такие процессы проявляются таким образом, что возносят компетентных и надежных людей на позицию со статусом и влиянием, группа скорее всего выиграет.

<sup>1</sup> Ridgeway, 2006; глава 6.

<sup>2</sup> Chan and Drasgow, 2001.

<sup>3</sup> Ridgeway, 2001.

Из предыдущего анализа мы видим, что процесс повышения статуса в группах детерминирован как внутренними, так и внешними факторами, включает как эгоистичные, так и коллективные интересы и проявляется таким образом, что учитывает как объективные, так и субъективные процессы. Теория и исследования, сконцентрированные на роли социального влияния в лидерстве, власти и групповой эффективности, должны принимать во внимание все эти три диалектические концепции.

## **Развитие отношений: как сформировать способности и мотивацию**

Когда лидер установил основу для влияния, следующая задача – мотивировать последователей с энтузиазмом приносить свой вклад в достижение целей группы и помочь последователям развить способности, которые позволят сделать этот вклад. Отношения, формирующие компетентность и мотивацию, включают эффективный коучинг, который проводится на основе чуткой, точной, объективной, справедливой оценки.

В одиночку лидеры не выполняют задачи групп. Поэтому, чтобы понять эффективное лидерство, сначала необходимо учесть характеристики эффективных последователей. Первая из таких характеристик – способности, как реальные, так и воспринимаемые. Конечно, у последователей должны быть знания и умения, чтобы выполнять задачи, находящиеся в их компетенции. То, что у последователей есть необходимые умения, должен признавать не только лидер, но и последователи, потому что уверенность в своих силах, релевантная для поставленных задач<sup>1</sup>, является неотъемлемой характеристикой высоких результатов.

Во-вторых, последователи должны испытывать желание (то есть мотивацию) прилагать усилия, чтобы добиться результатов высокого уровня. Наиболее эффективная форма мотивации берет свое начало из самих задач и возможностей для личного роста и удовольствия, которые они предоставляют последователю<sup>2</sup>. Впрочем, мотивация должна

<sup>1</sup> Bandura, 1997; Chemers, Watson, and May, 2000.

<sup>2</sup> Hackman and Oldham, 1976.

быть преобразована в долгосрочную приверженность целям группы и организации с целью создать стабильную команду, которая приносит свое лепту на необходимом уровне длительный период времени. В своем определении эффективности рабочей команды Хэкман<sup>1</sup> делает центральным понятием жизнеспособности команды. Жизнеспособные команды характеризуются высоким уровнем удовлетворенности членов группы, участием в деятельности команды и желанием продолжать работу в команде – одним словом, приверженностью. Чтобы сформировать уверенность последователей в своих силах и помочь последователям признать эту уверенность, лидер должен проводить хороший коучинг.

### **Коучинг и руководство**

Эффективные лидеры дают подчиненным указания и поддержку (то есть коучинг), которые помогают им достичь их целей. Теории лидерства, в центре внимания которых – мотивация подчиненных, в частности, теория соответствия целей и средств<sup>2</sup>, показали, что наиболее эффективная форма коучинга зависит от ситуации и конкретных потребностей и индивидуальных особенностей данного подчиненного. Директивное или инструктивное поведение лидера может иметь наиболее положительный эффект, когда у подчиненного недостаточно знаний или опыта, либо он столкнулся с очень сложной задачей. С другой стороны, заботливое, поддерживающее поведение лидера будет полезнее всего (то есть приведет к самому высокому уровню удовлетворенности и мотивации подчиненного), когда неблагоприятная рабочая среда создает потребность в эмпатии или поощрении.

В основе этого анализа лежат характеристики работ, которые мотивируют по своей природе, то есть через необходимый уровень автономии и обратной связи по результатам предоставляют человеку максимальные возможности для участия, значимости, личностного роста и решения трудных и интересных задач<sup>3</sup>. Линии поведения лидера, которые помогают сформировать этот тип рабочей среды для подчиненных, могут быть максимально мотивирующими.

<sup>1</sup> Hackman, 1987.

<sup>2</sup> House and Mitchell, 1974.

<sup>3</sup> Hackman and Oldham, 1976.

## Суждение

Также в этом анализе подразумевается, что каждый подчиненный – уникальная личность. Нельзя стричь всех под одну гребенку. Не всем подчиненным нужны указания, даже когда они сбиты с толку, и не все подчиненные видят угрозу в одних и тех же ситуациях. Например, последователи, у которых сильна внутренняя потребность в личностном росте и развитии, с меньшей вероятностью увидят угрозу в сложной или тяжелой задаче, а из-за потребности в автономии они с меньшей вероятностью позитивно реагируют на указания и контроль со стороны руководства.

Центральная составляющая трансформационного лидерства<sup>1</sup> – «индивидуальный подход», который подразумевает такое поведение лидера, которое указывает на понимание им каждого подчиненного как личности и внимание к нему. Эффективный лидер должен чутко реагировать на ситуацию, в которой находится последователь, его индивидуальные особенности и эмоциональное состояние.

Поэтому лидер действует в атрибутивной сети, оценивая доступную информацию о результатах и поведении того или иного подчиненного, чтобы понять причины результатов, которые затем подсказывают подходящие стратегии для коучинга и поддержки. Исследования атрибуций, проводимых лидерами в отношении подчиненных<sup>2</sup>, демонстрируют, что эти суждения следуют традиционным факторам характерности, соответствия и консенсуса<sup>3</sup> и подвержены той же тенденции преувеличивать роль актора<sup>4</sup>, что и другие формы атрибуции. Впрочем, мощный дополнительный фактор в этот процесс вынесения суждений вносит одна особенность отношений «лидер – последователь». Лидеры и последователи связаны друг с другом отношениями «обойдной каузальности»<sup>5</sup>. Результаты работы последователя отражают эффективность лидера, а действия лидера имеют важные последствия для благополучия последователя. Например, последователь может плохо справиться с задачей,

<sup>1</sup> Bass, 1985.

<sup>2</sup> Green and Mitchell, 1979.

<sup>3</sup> Kelley, 1967.

<sup>4</sup> Jones and Nisbett, 1971.

<sup>5</sup> Brown, 1984.

потому что лидер не дал четких указаний или как следует не структурировал задачу. Лидеры часто неохотно признают свою ответственность за неудачу подчиненных. Идеальные лидеры должны преодолеть природную склонность к защите своего эго за счет других, которая может исказить их суждение и сделать их действия неэффективными или даже вредоносными.

До этого момента наша дискуссия о коучинге, руководстве и мотивации была основана на имплицитном предположении транзакционного принципа «услуга за услугу». Последователи мотивированы прилагать усилия, усердно работать и показывать высокие результаты, если ситуация предоставляет им возможности, которые, по их мнению, принесут им личную выгоду – или в виде материальных внешних вознаграждений (то есть оплаты труда или повышения по службе) или нематериальных имманентных вознаграждений, в частности роста и самоуважения. Но теоретики лидерства прошлого<sup>1</sup> и настоящего<sup>2</sup> доказывают, что подлинно великое лидерство (то есть лидерство, которое трансформирует последователей) требует, чтобы последователи изменили свою мотивационную концепцию с эгоистичного интереса в личной выгоде на приверженность выполнению коллективной миссии. Хаус и Шамир<sup>3</sup> доказывают, что лидеры могут провести эту трансформацию, повлияв на последователей так, чтобы они связали личную удовлетворенность с достижением цели группы. Умение лидера оказывать такой тип влияния построено на достижении доверия между лидером и последователем. Основа такого доверия – представление последователя о том, что лидер честен и действует справедливо и объективно.

## **Объективность**

Отношения лидерства, как и все социальные отношения, – это, по сути, обмен<sup>4</sup>. Чтобы быть мотивирующим и устойчивым, обмен «лидер – последователь» должен быть объективным и равноценным. Последователям необходи-

<sup>1</sup> Ханп. Weber, 1947.

<sup>2</sup> Ханп. House, 1976, Bass, 1985.

<sup>3</sup> House and Shamir, 1993.

<sup>4</sup> Thibaut and Kelley, 1959.

мо верить, что они получают соразмерное вознаграждение за свои усилия и лояльность.

Грэен и его коллеги<sup>1</sup> развивают идею обмена еще дальше. Их исследование показывает, что подчиненные в крайне удовлетворительных отношениях обмена с руководителем – которые характеризуются доступом к информации, интересными заданиями и возможностями для личностного роста – мотивированы поддерживать эти отношения, усердно работая, делая вклад в успех команды и оставаясь лояльными лидеру и организации. Более того, последователи, чувствующие справедливое обращение, скорее всего, будут придерживаться «организационного гражданского поведения», которое Орган<sup>2</sup> определяет как дискреционное поведение, не влекущее за собой явных вознаграждений, но способное улучшить функционирование организации, то есть тот вид приложения «дополнительных усилий», что отличает успешные команды и организации от неуспешных.

Все же, чтобы полностью понять, какие факторы воздействуют на представления об объективности лидерства и каковы последствия этих представлений для функционирования организации, мы вынуждены выйти за рамки идеи о распределении поощрений и наказаний по принципу «услуга за услугу», которая рассматривается в теориях транзакционного обмена. Мы должны обратиться к более обширной и важной области процедурной справедливости в организациях.

Самая ранняя работа по справедливости в организациях была сосредоточена на объективности в распределении поощрений и наказаний<sup>3</sup>, но вскоре было признано, что представления об объективности процесса, благодаря которому принимаются решения, имеет не меньшее значение<sup>4, 5</sup>.

Справедливость получила множество определений, в частности, это разрешение подчиненным вносить свою

<sup>1</sup> Graen and Scandura, 1987.

<sup>2</sup> Organ, 1990.

<sup>3</sup> Adams, 1965.

<sup>4</sup> Thibaut and Walker, 1975.

<sup>5</sup> Всесторонние обзоры эмпирической литературы по процедурной справедливости в организации см. у Cropanzano and Greenberg, 1997 или Lind and Tyler, 1988. Наше внимание сосредоточено на более конкретных отношениях между лидерством и справедливостью.



ленту в принятие решений, то есть, право голоса<sup>1</sup>; последовательность и использование точной и допускающей коррективы информации<sup>2</sup>; обращение с подчиненными с уважением и достоинством<sup>3</sup> и предоставление информации о решениях и оснований для них<sup>4</sup>. Хотя эти аспекты и можно рассматривать по отдельности, по существу, они умеренно коррелируют друг с другом и их эффект на различные результаты работы организации достаточно похож<sup>5</sup>. Для наших целей справедливо будет сказать, что лидеры, которые прислушиваются к последователям, объясняют им свои решения и обращаются с последователями с уважением, вежливостью и достоинством, вызывают высокий уровень доверия и положительную оценку среди этих последователей. Кроме того, высокий уровень доверия к лидеру связан с большей удовлетворенностью лидером, привязанностью к команде и высокими результатами<sup>6</sup>.

Кропанзано и Гринберг<sup>7</sup> доказывают, что справедливость – это социальный конструкт. То есть действие или решение справедливо, если заинтересованные стороны считают его справедливым. Тем не менее, последствия представлений о справедливости обширны. Люди, которые считают своих лидеров, а следовательно и свои организации, справедливыми, мотивированы прикладывать дополнительные усилия, брать на себя долгосрочные обязательства и быть открытыми для влияния лидера. Здесь мы вновь видим диалектическое взаимодействие между субъективным и объективным аспектами лидерства и между индивидуальным и коллективным аспектами жизни группы.

До этого момента в нашей дискуссии большинство ключевых компонентов эффективности лидерства коренилось в представлениях и социальных конструктах. Представления о компетентности, лояльности и объективности могут быть оторваны от окружающей действительности, но когда

<sup>1</sup> Thibaut and Walker, 1975.

<sup>2</sup> Leventhal, 1980.

<sup>3</sup> Tyler and Bies, 1990.

<sup>4</sup> Bies and Moag, 1986.

<sup>5</sup> Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng, 2001.

<sup>6</sup> Dirks, 2000; Phillips, Douthitt, and Hyland, 2001; также см. главы 8 и 9.

<sup>7</sup> Cropanzano and Greenberg, 1997.

мы обратимся к третьему параметру эффективного лидерства – освоению ресурсов (то есть использованию энергии, знаний и умений группы для достижения цели), то соприкоснемся с менее податливой внешней средой.

## Освоение ресурсов: как использовать групповой процесс для достижения цели

Когда лидер утвердил легитимность и построил отношения, которые готовят, направляют и мотивируют последователей, успех группы в выполнении поставленной задачи зависит от того, насколько лидер может использовать способности группы. У успешного освоения есть два аспекта.

Группа должна избирать те стратегии выполнения задач, которые соответствуют рабочей среде. Одним из первых великих прорывов в исследовании лидерства было признание того, что типы рабочей или организационной среды в первую очередь различаются по степени, в которой информация для принятия решений стабильная, четкая и однозначная или динамичная, запутанная и спорная<sup>1</sup>. Группы или команды с понятной и упорядоченной рабочей средой выигрывали от лидерства с упором на четкие указания, строгий контроль и стратегии с относительно жесткой вертикалью принятия решений, тогда как эффективные лидеры в более неоднозначной рабочей среде применяли более гибкие стили лидерства с активным привлечением последователей к принятию решений.

Например, обширные исследования ситуативной модели Фидлера<sup>2</sup> обнаружили, что у ориентированных на выполнение задач лидеров, которые склонны применять директивный стиль лидерства, команды наиболее эффективны, когда они обладают высоким уровнем сотрудничества со стороны последователей и четкими структурированными задачами. Ориентированные на отношения лидеры, у которых стиль лидерства больше сосредоточен на вопросах морального духа команды и которые активнее привлекают последователей к принятию решений, лучше всего функционируют в более неоднозначной среде, которая создается,

<sup>1</sup> Fiedler, 1967; Lawrence and Lorsch, 1967.

<sup>2</sup> Ayman, Chemers, and Fiedler, 1998; Fiedler, 1967.

когда задачи запутаны и нечетки или последователи не до конца поддерживают лидера или привержены деятельности группы. Авторы нормативной модели принятия решений лидером – Врум и Йеттон<sup>1</sup> - приходят к тем же выводам.

Когда лидеры применяют стиль принятия решений, который соответствует рабочей среде, внимание к самой важной и релевантной информации и ее обработка усиливаются. То есть директивный стиль обеспечивает скорость и эффективность в упорядоченной и предсказуемой среде, а среда открытого принятия решений с привлечением последователей дает возможность для большего количества информации и ее творческой интеграции, что полезнее всего, когда понятные решения недоступны. Впрочем, выбор правильной стратегии в эффективном освоении – только половина дела. Вторая половина касается способности лидера стимулировать и поддерживать приверженность команды перед лицом неизбежных взлетов и падений, успехов и неудач в жизни группы.

Недавнее исследование Чемерса и его коллег<sup>2</sup> установило, что уверенность лидера в своей способности руководить (то есть уверенность в своих силах) и коллективная уверенность команды в своих силах – принципиальные составляющие успеха команды в долгосрочной перспективе. Чемерс и его коллеги<sup>3</sup> установили, что уверенность в лидерстве среди военных кадетов прочно связана с представлениями инструкторов о способности к лидерству, оценками результатов лидерства, проведенных старшими и сокурсниками, и с результатами участия в учебных боевых действиях. В исследовании мужских и женских команд колледжей по баскетболу Уотсон и его коллеги<sup>4</sup> отметили, что команды, возглавляемые капитанами с высокой уверенностью в своем лидерстве, характеризовались большей коллективной уверенностью команды в своих силах (то есть уверенностью в способности команды показывать высокие результаты и побеждать) в начале сезона, могли поддерживать высокую коллективную уверенность в своих силах на всем протяже-

<sup>1</sup> Vroom and Yetton, 1973.

<sup>2</sup> Chemers, Watson, and May, 2000; Watson, Chemers, and Preiser, 2001.

<sup>3</sup> Chemers et al., 2000.

<sup>4</sup> Watson et al., 2001.

нии сезона и выигрывали больше матчей во время сезона и в соревнованиях по окончании сезона, чем команды, возглавляемые менее уверенными капитанами.

В исследовании баскетбольных команд колледжей, в центре внимания которого была роль доверия последователей к своему лидеру, Диркс<sup>1</sup> обнаружил, что доверие прочно связано с результатами команды. Команды, которые в начале сезона сообщили о высоком уровне доверия к своему тренеру, играли лучше всех, и высокие результаты команды еще больше укрепили и повысили представления о доверии. Когда лидеры пользуются доверием своих последователей, их влияние усиливается. Это позволяет уверенности и энтузиазму лидера укреплять коллективную уверенность команды в своих силах, обеспечивая основу для высокого уровня усилий и упорства. Уотсон и его коллеги<sup>2</sup> сообщили, что отношения между оценкой, которую команда дает лидеру, и коллективной уверенностью команды в своих силах крепче всего у команд, показавших плохие результаты в первой части сезона. Другими словами, самое большое значение лидер может приобрести, помогая группе справиться с неудачей.

В этих исследованиях спортсменов из колледжей и военных подразделений в учебных боевых действиях успех – это не социальный конструкт. Обратная связь по результатам поступает четко и однозначно в форме информации о количестве побед и поражений или оценок результатов со стороны наблюдателей. Хотя лидеры и могут помочь выгодно интерпретировать последствия обратной связи и сохранить уверенность команды, они не могут отрицать достигнутых результатов. Парадигмы исследований, не включающие реалистичной связи с целью группы, упускают ту роль, которую результаты играют в лидерстве.

## Выводы

---

В этой главе я продемонстрировал, что эффективное лидерство основано на трех составляющих. Поскольку лидер-

---

<sup>1</sup> Dirks, 2001.

<sup>2</sup> Watson et al., 2001.

ство, в основе своей, это процесс социального влияния, потенциальный лидер должен утвердить доверие, на котором будет основано влияние. Источников, которые способствуют накоплению доверия и статуса, множество, в частности, это обладание чертами, связанными с эффективностью лидерства, поддержание установок, соответствующих прототипам группы, ассоциация с положительными результатами и «излучение» чувства уверенности в своих силах.

Во-вторых, лидер должен готовить последователей делать свой вклад в выполнение коллективной миссии. Эта подготовка включает предоставление указаний и руководства, которые позволяют последователям развивать умения и уверенность таким образом, что появляется мотивация. Чтобы обеспечить нужный уровень руководства в нужное время, лидер должен уметь выносить точные оценки о потребности последователя в указаниях и восприимчивости к ним. Хорошие оценки основаны как на чуткой реакции на результаты последователя, так и на признании ответственности лидера за эти результаты. Также необходимо признать, что попытки мотивировать и направить подчиненных не могут быть успешными, если только они не проводятся в атмосфере объективности. Лидеры, которые прислушиваются к мнениям и советам подчиненных, обращаются с подчиненными с вежливостью, уважением и достоинством и объясняют основания для своих решений, скорее всего, будут считаться справедливыми и смогут повысить доверие и способность к влиянию.

Наконец, лидеры должны заботиться о материальных и психологических ресурсах группы и осваивать их для выполнения миссии. Эффективное освоение включает выбор стратегий по обработке информации, принятию решений и делегированию полномочий, которые подходят к характеру среды, релевантной для выполнения миссии группы. Упорядоченная и предсказуемая среда требует иных стратегий, чем сложная, плохо понятная и неоднозначная среда. Когда собрана верная информация и достигнуто точное решение, энергию и мотивацию членов группы необходимо использовать для максимального эффекта в долгосрочной перспективе. Одна из основных составляющих этого использования – поддержание высокого уровня индиви-

дуальной и коллективной уверенности в своих силах, который позволит каждому члену группы и команде в целом действовать с энтузиазмом и сохранять сосредоточенность и энергию, несмотря на неудачи или сложности.

Эти три составляющие эффективного лидерства можно исследовать и понять, используя разнообразные теоретические подходы и методологические техники. Такое сложное явление, как лидерство, скорее «выдаст свои секреты», если наступать сразу с нескольких направлений. Впрочем, исследование групповых процессов – одна из самых сложных областей социальной психологии. Тот, кто занимается исследованием группы, должен учитывать противоречивые составляющие групп.

Группы состоят из отдельных людей с особыми интересами. Но группы – это также общности с общими интересами. Если игнорировать воздействие этих общих интересов, это уменьшает практическую применимость теории. Подобным образом, хотя многие цели и потребности отдельных людей (например, в идентичности или приобщении) проявляются во внутренних процессах, группы чаще всего собираются для целей, которые находят реализацию во внешней среде. Исследования, в которых предпринимается попытка смоделировать внутренние групповые процессы, но игнорируются внешние требования, не могут адекватно раскрыть эти процессы. Наконец, на групповые процессы воздействуют как социальные конструкты, так и более объективные условия реальности. Оба эти источника влияния важны.

Исследования высокого качества, которые, скорее всего, принесут важные результаты в долгосрочной перспективе, должны интегрировать противоречивые характеристики жизни группы во всесторонней программе исследований. Конечно, это охватывает как лабораторные, так и полевые исследования различных типов групп и организаций. В главах, включенных в эту книгу, представлены самые разнообразные подходы, теории, стратегии исследований и контексты. Вдумчивый читатель может получить весомые знания, сравнивая, противопоставляя и интегрируя предложенное множество концепций.

### 3 **Отношения «лидер-последователь» и социальная идентичность**

МАЙКЛ А. ХОГГ, РОБИН МАРТИН И КАРЕН  
ВИДЕН

Вопрос, который мы исследуем в этой главе, довольно прост. Для того, чтобы быть эффективными, должно ли отношение лидеров, особенно лидеров сравнительно небольших групп, таких как рабочие команды в организациях, к своим последователям быть *деперсонализированным*, как к недифференцированной массе людей, которые принадлежат к одной группе? Или же отношение лидеров к ним должно быть *персонализированным*, и они должны видеть в подчиненных уникальных личностей, которые отличаются от других участников группы?

На первый взгляд, персонализированный лидерский стиль может показаться самым эффективным. Вероятно, более результативна ситуация, когда лидер тебя ценит и относится к тебе как к уникальной личности, чем когда к тебе относятся как к одному из толпы. Таким образом, с помощью персонализированного лидерского стиля следует строить крепкие и результативные межличностные связи между лидером и участником группы, что позволяет лидеру руководить легко и эффективно. Существует теоретическая модель, так называемая теория обмена между лидером и участником группы, и данные, которые поясняют этот процесс<sup>1</sup>.

В этой главе мы хотели бы подвергнуть сомнению это предположение и выдвинуть гипотезу, что и другие лидерские стили могут быть уместны в разных контекстах. В не-

<sup>1</sup> Graen and Uhl-Baen, 1995; Schriesheim, Castro, and Cogliser, 1999; Sparrowe and Liden, 1997

которых обстоятельствах, особенно, при высокой групповой сплоченности, и когда участники сильно идентифицируют себя с группой, деперсонализированный лидерский стиль может быть более предпочтительным, поскольку он способствует признанию и утверждению принадлежности отдельного человека к группе, а также отношению ко всем участникам, как к равным. В этом контексте персонализированный лидерский стиль, возможно, окажется непродуктивным, поскольку участники группы могут ощущать дискомфорт, находясь в изоляции от группы, с которой они себя идентифицируют, что, вероятно, вызовет сопротивление по отношению к лидеру. Результаты этого анализа согласуются с результатами недавнего анализа процессов лидерства, который основан на социальной идентичности<sup>1</sup>.

В этой главе мы дадим краткое описание теории обмена между лидером-подчиненным и теории лидерства, основанной на социальной идентичности. Мы проанализируем и выдвинем гипотезы об условиях, в которых персонализированный или деперсонализированный стиль отношений лидера-участника группы повышает эффективность лидерства. Кроме того, мы дадим характеристику двум исследовательским работам, цель которых – проанализировать эти предположения и расширить рамки анализа. В заключение, мы в общих чертах опишем некоторые концептуальные выводы, которые определяют направление для дальнейшего исследования.

## Определение лидерства

---

Исследование в области социальной психологии лидерства имеет долгую и выдающуюся историю. Например, лидерству уделялось значительное внимание при изучении динамики развития малых групп, которое проводилось в рамках социальной психологии<sup>2</sup>. Попытки идентифицировать стабильные, независимые от контекста личностные характеристики, которые ассоциируются с эффективным

<sup>1</sup> Hogg, 2001a; Hogg, в печати b; Hogg and van Knippenberg, 2003; см. также главы 4 и 10

<sup>2</sup> Shaw, 1981



лидерством, лишь в какой-то мере увенчались успехом<sup>1</sup>. Большую поддержку получила идея, заключающаяся в том, что эффективность лидеров варьирует от ситуации к ситуации<sup>2</sup>. В целом, в исследовании было продемонстрировано, что эффективность лидерства – это взаимодействие между лидерскими стилями и ситуативными требованиями. Эта идея достигла кульминации своего развития в ситуативной теории, разработанной Фидлером<sup>3</sup>, в которой предполагается, что эффективность зависит от стиля лидера (т.е. стиль, ориентированный на людей, или стиль, ориентированный на задачу), а также от того, насколько ситуация благоприятствует тому, чтобы лидер мог влиять на участников группы.

Влияние социального познания в социальной психологии<sup>4</sup> подкрепляет подход социального восприятия лидерства – *теорию категоризации лидера*<sup>5</sup>, которая представляет собой подход к лидерству, основанный на социальном восприятии. У людей в распоряжении есть масса различных моделей того, как лидеры должны вести себя в обычной или более специфической ситуации – т.е. у нас есть некий набор категорий лидера. Когда мы, на основе поведенческих признаков, относим кого-либо к категории лидера, то модель лидера, которая ассоциируется с этой категорией, предоставляет дополнительную информацию об этом человеке, что побуждает последователей дать ему возможность руководить эффективно.

В другой группе исследований, посвященных лидерству, подчеркивается роль последователей в лидерских процессах, и внимание концентрируется на *транзакционном лидерстве*. Эффективное лидерство основывается на характере взаимодействия между лидерами и последователями, в ходе которого последователи позволяют лидерам руководить<sup>6</sup>. Например, лидер, который ведет себя как хороший и надежный участник группы, способен постепенно укрепить доверие к себе отдельных участников груп-

---

<sup>1</sup> Stogdill, 1974

<sup>2</sup> Carter and Nixon, 1949

<sup>3</sup> Fiedler 1065

<sup>4</sup> Devine, Hamilton, and Ostrom, 1994

<sup>5</sup> Lord, 1985; Nye and Simonetta, 1996; глава 5

<sup>6</sup> Bass, 1990

пы, которое можно использовать спустя некоторое время, действуя как инновационный лидер<sup>1</sup>. Эта идея получила дальнейшее развитие в исследовании *трансформационного лидерства*, которое стало популярным в организационной психологии<sup>2</sup>. Взаимодействие трансформационных лидеров с последователями характеризуются идеализированным поведением, вдохновляющей мотивацией, интеллектуальным стимулированием и индивидуальным подходом, которые мотивируют последователей к работе для групповых целей, которые, в первую очередь, выходят за рамки личного эгоизма. Трансформационные лидеры – те, кто позитивно относятся к переменам и принимают активное участие в осуществлении изменений. Понятие харизмы играет значительную роль в подходах трансформационного лидерства, но критики беспокоятся, что это может вернуть нас к ранним понятиям о личности и лидерстве<sup>3</sup>.

Наш подход заключается в том, что лидерство – это, по сути, групповой процесс. Оно определяет отношения, в которых некоторые люди способны оказывать влияние на других, чтобы использовать, как свои собственные, новые ценности, отношения и цели и прилагать усилия ради и в погоне за этими ценностями, отношениями и целями. Отношения почти всегда разворачиваются в групповом контексте – малая группа (команда), средняя группа (организация), или большая группа (нация). Лидеры побуждают подчиненных принять и следовать определенным ценностям, целям, типам отношений и поведения, которые, в свою очередь, управляют группой как коллективом и определяют членство группы. Таким образом, лидеры могут трансформировать индивидуальное действие в групповое действие. Лидерство – неотъемлемая черта социальных групп; рассматривая группы, сложно не акцентировать внимание на том, кто руководит или управляет ими, и насколько качественно это делается. В такой характеристике лидерства акцент сделан на роли группового членства и жизни группы в анализе лидерства; лидерство – это «процесс социального влияния, посредством которого личность

<sup>1</sup> Hollander, 1958; Hollander and Julian, 1970

<sup>2</sup> Bass 1990, 1998; Bass and Avolio 1993

<sup>3</sup> Haslam and Platow, 2001a

заручается поддержкой и мобилизует помощь других для достижения коллективной цели»<sup>1</sup>.

## **Теория обмена «лидер-последователь»**

---

### **Теория**

Теория обмена «лидер-последователь»<sup>2</sup> – это теория трансакционного лидерства. Она была разработана в ответ на преобладающее мнение, согласно которому лидер избирает один и тот же стиль лидерства со всеми членами группы, как подразумевается в поведенческой и ситуативной моделях лидерства (так называемой концепции «среднего стиля лидерства»). Первая версия теории обмена была предложена Грэеном и называлась *моделью вертикальной диадной связи* (ВДС)<sup>3</sup>. В ней рассматриваются отношения диадного обмена между лидером и отдельными последователями. Характер этих отношений может сильно варьировать, а в первоначальных версиях теории указывалось, что лидеры устанавливают с подчиненными ингрупповые и аутгрупповые отношения. В последних версиях теории обмена «лидер-последователь» меньше внимания уделяется противопоставлению ин- и аутгруппового статуса этих отношений, и больше – *качеству* обмена. При низком качестве обмена подчиненные лишены расположения лидера и, следовательно, получают меньше ценных ресурсов. Обмен «лидер-последователь» происходит просто в соответствии с трудовым договором без каких-либо попыток со стороны лидера подготовить или мотивировать подчиненного. При высоком качестве обмена, напротив, подчиненные пользуются расположением лидера и, следовательно, в большом количестве получают ценные ресурсы. Обмен «лидер-последователь» выходит за рамки официального трудового договора, руководитель демонстрирует влияние и поддержку, наделяет подчиненного большей автономией и ответствен-

<sup>1</sup> Chemers, 2001, с.376

<sup>2</sup> Hanp. Graen and Uhl-Bien. 1995; Schriesheim, Castro, and Cogliser, 1999; Sparrowe and Liden, 1997.

<sup>3</sup> Dansereau, Cashman and Graen, 1973; Graen. 1976; Graen and Cashman, 1975.

ностью. Согласно теории обмена «лидер-последователь», эффективный лидер должен развивать с подчиненными отношения обмена высокого качества, так как это улучшает благосостояние и результаты деятельности подчиненных.

## Исследование

Результаты исследования теории обмена «лидер-последователь» показали, что в организациях руководители часто дифференцируют подчиненных и с одними из них устанавливают более качественные отношения обмена, чем с другими<sup>1</sup>. По данным Лидена и Грэена<sup>2</sup>, качество отношений с подчиненными варьирует у более чем 90% менеджеров. Вероятно, этому есть практическое объяснение. При ограниченных ресурсах и высокой загрузке менеджер направляет ресурсы небольшому количеству подчиненных, которые несут первоочередную ответственность за помощь в решении рабочих вопросов. Различие в качестве отношений может быть функциональной стратегией, избранной менеджером для достижения максимальных результатов в условиях ограниченных ресурсов или высокой загрузки (например, при сложной работе или управлении большим количеством людей).

В результате исследования было установлено четыре предпосылки для различий в отношениях обмена «лидер-последователь»<sup>3</sup>: характеристики членов группы (например, результаты, личные качества и поведение, влияющее на вышестоящих руководителей), характеристики лидера (например, способности к лидерству), показатели взаимодействия (например, демографическая совместимость и подобие) и характеристики контекста (например, загруженность лидера, нехватка времени). Отношения обмена «лидер-последователь» оказывают влияние во многих областях. Оценка отношений обмена со стороны подчиненного оказывает непосредственное влияние на его удовлетворенность работой<sup>4</sup>, его благосостояние<sup>5</sup>, приверженность

<sup>1</sup> Dansereau, Graen and Haga, 1975; Johnson and Graen, 1973; Vecchio, 1982.

<sup>2</sup> Liden and Graen, 1980.

<sup>3</sup> Liden, Sparrowe and Wayne, 1997

<sup>4</sup> Нап. Major, Kozlowsky, Chao and Gardner, 1995.

<sup>5</sup> Нап. Epitropaki and Martin, 1999.

организации<sup>1</sup> и организационное гражданское поведение<sup>2</sup>. Также было проведено исследование, которое подтвердило, что лидер может добиться существенного роста результатов, если будет развивать отношения *партнерства*, а не простого обмена<sup>3</sup>.

## Критические замечания

В исследованиях отношений обмена «лидер-последователь» подчеркивается важность изучения отношений «лидер-подчиненный» как динамической системы обмена. Зачастую отношения, которые устанавливаются между лидером и подчиненными, значительно отличаются по качеству. Одни подчиненные получают привилегии, другие же остаются на рабочем месте не у дел<sup>4</sup>. Дансеро, Кашман и Грэен<sup>5</sup> говорят об отношениях обмена высокого качества как об ингрупповом обмене, а об отношениях обмена низкого качества как об аутгрупповом обмене, хотя, с нашей точки зрения, это вводит в заблуждение. Также критика звучит в адрес теории ОЛП и связанных с ней исследований<sup>6</sup>. К примеру, ОЛП проблематично оценивать<sup>7</sup>, а некоторые исследователи обнаружили, что он не позволяет последовательно прогнозировать такие важные итоги, как результаты работы<sup>8</sup>.

Мы бы хотели остановиться на двух ключевых недостатках теории ОЛП<sup>9</sup>. Во-первых, в большинстве исследований ОЛП явным образом рассматриваются только отношения на диадном уровне, и очень мало внимания уделяется теоретической или эмпирической работе по изучению ОЛП на уровне группы. Единственным исключением является исследование Спэрроу и Лидена<sup>10</sup>, посвященное развитию ОЛП с точки зрения социальной сети<sup>11</sup>. Как в теориях, так и в

<sup>1</sup> Нап. Kinicky and Vecchio, 1994.

<sup>2</sup> Townsend, Phillips and Elkins, 2000.

<sup>3</sup> Нап. Graen, Scandura and Graen, 1986; Scandura and Graen, 1984.

<sup>4</sup> Schriesheim, Castro, Coglistter, 1999.

<sup>5</sup> Dansereau, Cashman, and Graen, 1973.

<sup>6</sup> Нап. Dienesch and Liden, 1986.

<sup>7</sup> Нап. Keller and Dansereau, 2000.

<sup>8</sup> Нап. Vecchio, 1998.

<sup>9</sup> Также см. Hogg and Martin, 2003.

<sup>10</sup> Sparrowe and Liden, 1997.

<sup>11</sup> Также Wayne, Shore and Liden, 1997.

связанных с ними исследованиях, отношения «лидер – подчиненный» рассматриваются без учета того, что всякие диадные отношения протекают в системе других отношений<sup>1</sup>.

Упускается из виду тот факт, что конкретные отношения «лидер – последователь» протекают в контексте других отношений «лидер – последователь» и целой сети отношений «последователь – последователь». Эти отношения влияют на то, как последователь воспринимает структуру и ведение других отношений «лидер – последователь». Чтобы оценить характер собственных представлений и отношений, люди проводят социальное сравнение,<sup>2</sup> а в группе это сравнение будет в подавляющем большинстве случаев проводиться с отношениями «лидер – последователь» у других последователей – группа предоставляет параметры для достоверного сравнения. Можно развить это утверждение еще дальше и отметить, что социальная организация многих групп построена не вокруг изолированных индивидов, а вокруг ряда выраженных подгрупп. Следовательно, социальные сравнения скорее будут межгрупповыми, чем межличностными. Как лидер относится к моей подгруппе по сравнению с другими подгруппами? Логика межгрупповых сравнений отличается от логики межличностных<sup>3</sup>. Они обладают привычными характеристиками межгруппового поведения: ингрупповым фаворитизмом, аутгрупповым третированием и т. д. Это оказывает значительное влияние на отношения подчиненных с лидером и их реакцию на свою работу, что не учитывается в исследовании ОЛП.

Во-вторых, мы бы хотели рассмотреть процесс оценки отношений ОЛП со стороны подчиненных. В теории ОЛП обычно принимается, что люди дают своим отношениям ОЛП абсолютную оценку. В свете исследований процессов социального обмена<sup>4</sup> это кажется чрезмерным упрощением. С гораздо большей вероятностью подчиненные оценивают свои отношения ОЛП не только в абсолютном выражении (как высокие или низкие), но и с учетом представлений об отношениях обмена «лидер – подчиненный», ко-

<sup>1</sup> Cogliser and Schriesheim, 2000; Graen and Scandura, 1987; Schriesheim, Castro and Yammarino, 2000.

<sup>2</sup> Ханп. Suls and Wheeler, 2000.

<sup>3</sup> См. Hogg, 2000.

<sup>4</sup> Ханп. Kelly and Thibaut, 1978.

которые установились у других подчиненных. В более широком смысле, на оценку отношений ОЛП влияет внимание к тому, что считается честным в контексте организации. Представление о равенстве, предыдущая история ОЛП, сравнение с другими отношениями ОЛП и процедурная справедливость – все это играет важную роль в определении качества ОЛП<sup>1</sup>.

Оба эти недостатка обусловлены одной и той же проблемой. Лидерство и характер отношений «лидер – последователь» следует изучать в контексте более глубокого и структурированного анализа групповых процессов, межгруппового поведения и характера принадлежности к группе. Лидеры руководят группами, которые дают своим членам чувство идентичности, и это справедливо также в более широком сравнительном межгрупповом контексте. Более того, разделение группы по критерию отношений «лидер – последователь» может установить в ней мощные межгрупповые отношения. Если представления об отношениях «лидер – последователь» влияют на эффективность лидерства, то при изучении этих отношений необходимо признать, что они существуют не в изоляции от других межличностных, межподгрупповых и межгрупповых отношений. Кроме того, понятие «последователь» должно учитывать Я-концепцию последователя. Как он воспринимает себя: как отдельную личность, как личность, связанную с лидером, как члена подгруппы или как члена группы в целом?<sup>2</sup>

## **Теория лидерства на основе социальной идентичности**

---

Теория лидерства на основе социальной идентичности<sup>3</sup> хорошо подходит для рассмотрения некоторых из вопросов, изложенных выше, поскольку в ней одна из ключевых ролей в процессе лидерства отводится Я-концепции членов группы. Сила идентификации члена группы с группой может иметь большое значение.

<sup>1</sup> См. Scandura, 1999.

<sup>2</sup> Напр. Brewer and Gardner, 1996, Hogg, 2001b.

<sup>3</sup> Напр. Hogg, 2001a; Hogg в печати b; Hogg and van Knippenberg, 2003.

Основная идея концепции социальной идентичности<sup>1</sup> заключается в том, что когнитивная основа для одобрения лидерства, а следовательно, и для эффективности лидера, зависит от степени идентификации последователей с группой – важного аспекта Я-концепции. Там, где группа представляет собой относительно несвязанную совокупность индивидов, которые не извлекают из группы чувства социальной идентичности, социальное восприятие в большей мере обусловлено индивидуальными предпочтениями и личными связями. В таких условиях восприятие эффективности лидерства формируется по относительно универсальным или более специализированным схемам<sup>2</sup>. Люди, которые, по мнению членов группы, соответствуют релевантным представлениям о том, каким должен быть лидер, с большей вероятностью получают одобрение в качестве «лидера» и смогут быть эффективным лидером.

В более компактных, сплоченных группах, которые важны для Я-концепции, восприятие формируется совсем по-другому. Люди сильно идентифицируют себя с такими группами, и поэтому основа для восприятия себя и других жестко ограничена прототипичностью группы – мерой, в которой лидер соответствует когнитивной репрезентации отличительных черт группы ее членами. Социальная категоризация себя и других членов ингруппы деперсонализирует восприятие, ощущения и поведение, сводя все к ингрупповому прототипу, явно выраженному в данном контексте. Человек перестает воспринимать себя и других уникальными личностями и смотрит через призму групповой прототипичности. Прототипичные члены группы воплощают ее сущность и являются объектом консенсусного позитивного отношения или симпатии, основанной на принадлежности к группе – консенсусной социальной привлекательности<sup>3</sup>. Прототипичность и консенсусная социальная привлекательность усиливают влияние прототипичных членов группы. В этих условиях люди, которые, по мнению членов группы, соответствуют релевантному ингрупповому

<sup>1</sup> Hanp. Hogg and Abrams, 1988; Tajfel and Turner, 1986; Turner, Hogg., Oakes, Reicher, and Wetherell, 1987, см. недавние обзоры авторов Abrams and Hogg, 2001; Hogg, 2001c, 2002.

<sup>2</sup> Hanp. Lord, Foti, and DeVader, 1984.

<sup>3</sup> Hogg, 1993.



прототипу, с большей вероятностью будут одобрены в качестве лидера и смогут быть эффективным лидером.

Следует отметить, что с этим анализом социальной идентичности согласуется современный взгляд на теорию категоризации лидеров<sup>1</sup>. На данный момент Лорд и его коллеги рассматривают категоризацию лидеров как высокодинамичный, зависящий от контекста процесс и утверждают, что при условии явно выраженной социальной идентичности представления о том, каким должен быть лидер, можно интерпретировать, отталкиваясь от группового прототипа.

Из анализа лидерства на основе социальной идентичности следует простая гипотеза. Когда усиливается идентификация с группой, растет зависимость одобрения лидерства, восприятия эффективности лидерства и реальной эффективности лидерства от того, насколько прототипичным для группы считается лидер. Соответственно, уменьшается относительная важность соответствия представлениям о том, каким должен быть лидер. Эта гипотеза подтверждается результатами, полученными в ходе четырех прямых испытаний: трех лабораторных экспериментов<sup>2</sup> и одного полевого исследования<sup>3</sup>. Во время лабораторных экспериментов участникам предоставлялась информация о групповом прототипе в виде положения группы на континууме некоей установки и о положении на этом континууме установки лидера, выбранного случайным образом. Это позволяло манипулировать прототипичностью лидера для группы и установить, насколько сильно прототипичность влияет на восприятие эффективности лидера, в зависимости от изменения выраженности стандартной группы. Также роль прототипичности для лидерства в явно выраженных группах подтверждает целый ряд исследований, в которых предложенная гипотеза проверяется косвенно (не напрямую) или в других контекстах<sup>4</sup>.

У теории лидерства на основе социальной идентичности существует множество дополнений и уточнений. Так

---

<sup>1</sup> Гл. 5.

<sup>2</sup> Hains, Hogg, and Duck, 1997; Hogg, Hains, and Mason, 1998.

<sup>3</sup> Fielding and Hogg, 1997.

<sup>4</sup> Hanp. Duck and Fielding, 1999; HASLAM AND Platow, 2001b; Platow, Reid and Andrew, 1998; Platow and van Knippenberg, 2001, van Vugt and de Cremer, 1999.

как члены явно выраженных групп уделяют крайне много внимания прототипичности, члены группы с высокой прототипичностью ярко выделяются на фоне группы, и в силу фундаментальной ошибки атрибуции<sup>1</sup>, или предвзятости в сопоставлении причин<sup>2</sup>, их поведение объясняется личностными особенностями. Этот процесс формирует для лидера харизматичность, которая облегчает руководство. Однако здесь харизма – результат группового процесса, а не стабильная черта личности, влияющая на эффективность лидерства<sup>3</sup>.

Еще одно дополнение выявляет парадокс. Прототипичный лидер определенно «один из нас» и в то же время отдален от группы в силу лидерской роли. В определенных условиях это ролевое разделение может создать раскол между лидером и последователями, у которого будут все признаки иерархических межгрупповых отношений, основанных на власти, когда у одной из групп монополия на статус и власть. Таким образом, лидерство, основанное на прототипе, может превратиться в лидерство, основанное на власти<sup>4</sup>.

Предметом третьего дополнения выступает еще один парадокс. Лидер должен действовать на благо группы; обеспечивать свое расположение ингруппе, проявлять приверженность к группе и быть объективным в процедурном отношении<sup>5</sup>. Однако у лидера с высокой прототипичностью право на принадлежность к группе не подвергается сомнению, тогда как право менее прототипичного лидера требует подтверждения. Это значит, что у более прототипичного лидера меньше ограничений для поведения, открыто ориентированного на группу, чем у менее прототипичного<sup>6</sup>.

Здесь мы не будем более подробно останавливаться на этих аспектах анализа лидерства на основе социальной идентичности<sup>7</sup>. Вместо этого мы рассмотрим отношения

<sup>1</sup> Ross, 1977.

<sup>2</sup> Gilbert and Malone, 1995.

<sup>3</sup> Cp. Haslam and Platow, 2001a.

<sup>4</sup> См. Hogg, 2001d; Hogg and Reid, 2001.

<sup>5</sup> Haslam and Platow, 2001a, 2001b; Platow, Reid, and Andrew, 1998; Tyler, 1999; гл. 8, гл. 9.

<sup>6</sup> Platow and van Knippenberg, 2001.

<sup>7</sup> Более подробно см. Hogg and van Knippenberg, 2003.

«лидер – последователь» и взаимосвязь между анализом социальной идентичности и анализом ОЛП, призванным определить роль отношений «лидер – последователь» в эффективности лидерства.

## **Социальная идентичность и отношения «лидер – последователь»**

---

В анализе социальной идентичности рассматривается не только восприятие прототипичности лидера, о котором было сказано выше, но и то, в какой мере поведение лидера направлено на благо группы. Хотя в данном анализе качеству отношений лидера с последователями не уделяется много внимания, он имеет конкретные применения для их изучения.

Основная идея заключается в том, что когда принадлежность к группе становится более выраженной в психологическом отношении, люди начинают характеризовать и воспринимать себя и других не в качестве уникальных личностей, а через призму группового прототипа. Кроме того, люди обращаются друг с другом по правилам группы, и межличностное взаимодействие все больше формируется и управляется прототипичными ожиданиями. Отношения между членами группы становятся настолько *деперсонализированными*, что партнеры по ним практически взаимозаменяемы. При таких условиях отношения «лидер – последователь» также деперсонализированы – с каждым членом группы лидер обращается как с прототипичным эквивалентом всякому другому.

Сопоставим это с неявно выраженной группой. В ней восприятие и поведение не основываются на прототипе. Люди воспринимают друг друга и взаимодействуют друг с другом гораздо более индивидуальным образом, признавая уникальные черты за собой, другими и своими отношениями. Отношения между членами группы настолько *персонализированы*, что партнеры по ним практически не взаимозаменяемы. При таких условиях отношения «лидер – последователь» также персонализированы – с каждым чле-

ном группы лидер обращается совершенно по-другому, чем со всеми остальными.

Таким образом, когда принадлежность к группе становится более выраженной, основа эффективного лидерства меняется с представлений о том, каким должен быть лидер, персонализированных отношений, индивидуальных предпочтений и пр. на групповую прототипичность, деперсонализированные отношения, коллективные предпочтения и пр. Явная выраженность наблюдается у групп с высоким уровнем единения<sup>1</sup>, сильной сплоченностью<sup>2</sup>, при внешней угрозе<sup>3</sup> и принципиальной важности для Я-концепции. Кроме того, такие группы занимают положение меньшинств. В качестве примера можно привести солидную организацию, столкнувшуюся с насильственным поглощением или начинающую компанию, пытающуюся создать нишу на конкурентном рынке. Неявная выраженность наблюдается у групп с высокой разнородностью последователей и разногласиями по поводу того, что собой представляет группа, и каким должен быть прототип. У таких групп может не быть сильной сплоченности, высокого уровня единения, внешней угрозы и т. д. Сама группа более гетерогенна, а последователи обладают большей индивидуальностью.

От лидера неявно выраженной группы ожидают персонализированного обращения и связи с членами группы, поскольку члены группы большей частью воспринимают себя в качестве уникальных личностей. Если бы лидер обращался с ними как с взаимозаменяемыми членами коллектива, это вызвало бы отрицательную реакцию и не способствовало эффективному лидерству. От лидера явно выраженной группы ожидают деперсонализированного обращения и связи с членами группы, поскольку члены группы воспринимают себя в качестве членов группы, а не уникальных личностей. Если бы лидер обращался с ними как с уникальными личностями, это могло бы показаться несправедливым в плане процедурной справедливости и распределения поощрений и наказаний, или даже

<sup>1</sup> Hanp. Hamilton and Sherman. 1996.

<sup>2</sup> Hanp. Hogg, 1993.

<sup>3</sup> Hanp. Ellemers, Spears, and Doosje. 1999.

могло бы быть воспринято как попытка разорвать деперсонализированные связи между членами группы. От членов группы последовала бы отрицательная реакция, и это не способствовало бы эффективному лидерству.

Таким образом, в отличие от теории ОЛП, в которой утверждается, что эффективное лидерство основано на положительной межличностной связи между лидером и конкретными членами группы, в анализе лидерства на основе социальной идентичности утверждается, что эффективность лидерства при персонализированных или деперсонализированных отношениях «лидер – последователь» зависит от психологической выраженности группы для ее членов. На основе этого можно сделать простое предположение. Когда принадлежность к группе становится более выраженной, отношения «лидер – последователь» становятся менее межличностными и более деперсонализированными, а эффективное лидерство в большей мере строится на деперсонализированных, а не персонализированных отношениях «лидер – последователь».

## **Два исследования**

---

Недавно мы провели два предварительных исследования с целью проверить приведенные выше предположения по поводу отношений «лидер – последователь» и эффективности лидерства в группах с явной и неявной выраженностью.

### **Исследование № 1**

Хогг, Мартин, Уиден и Эпитропаки<sup>1</sup> провели анализ опросников, заполненных 439 респондентами, занимающими различные должности в семи британских компаниях в сфере сервиса и производства. Зависимой переменной была эффективность лидерства, которая оценивалась по ответам на восемь вопросов из Мультифакторного опросника лидерства (MLQ) Басса и Аволио<sup>2</sup>. Эти вопросы были разделены на три отдельные группы для оцен-

<sup>1</sup> Hogg, Martin, Weeden, and Epitropaki, 2001, исследование №1.

<sup>2</sup> Bass and Avolio, 1997.

ки различных аспектов лидерства: (1) удовлетворенность лидером (2 вопроса,  $r(439) = 0,76$ ,  $p < 0,001$ ), – например, как часто лидер использует методы лидерства, которые обеспечивают удовлетворенность? (2) эффективность лидера (3 вопроса,  $a = 0,80$ ), – например, проявляет ли лидер эффективность при выполнении организационных требований? и (3) мотивация прилагать дополнительные усилия ради группы (3 вопроса,  $a = 0,78$ ), – например, может ли лидер «вынудить меня делать то, чего я не собирался делать»?

Были использованы две предикторные переменные. (1) По анкете из пяти вопросов оценивалась степень, в которой, по мнению респондентов, компания поощряла работу в команде ( $a = 0,85$ ). Респонденты отвечали, насколько компания привержена подготовке служащих к работе в команде, какое значение этому придает и насколько поощряет, в какой мере организывает служащих для работы в командах, и как часто служащие работают отдельно или в командах. Высокий балл соответствует явно выраженной группе, низкий – неявно выраженной. (2) По анкете из двух вопросов оценивалась степень, в которой стиль лидера подразумевал обращение с подчиненными как с уникальными личностями (персонализированный стиль) или как с взаимозаменяемыми членами команды (деперсонализированный стиль) ( $r = 0,44$ ,  $p < 0,001$ ). Респонденты отвечали, как часто «лидер обращается со мной как с личностью, а не просто как с членом группы» и «считает, что у меня не такие потребности, способности и стремления, как у других». Высокий балл отражает межличностный стиль лидерства, указывающий на более персонализированные отношения «лидер – последователь».

В результате применения пошаговой регрессии, после исключения демографических переменных на первом шаге, было установлено, что воспринимаемая эффективность и удовлетворенность лидером были спрогнозированы выраженностью и стилем лидерства ( $\beta > 0,33$ ,  $p < 0,0001$ ), а главное – взаимодействием выраженности и стиля ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,05$  по эффективности лидера и  $0,08$ ,  $p < 0,05$  по удовлетворенности лидером).

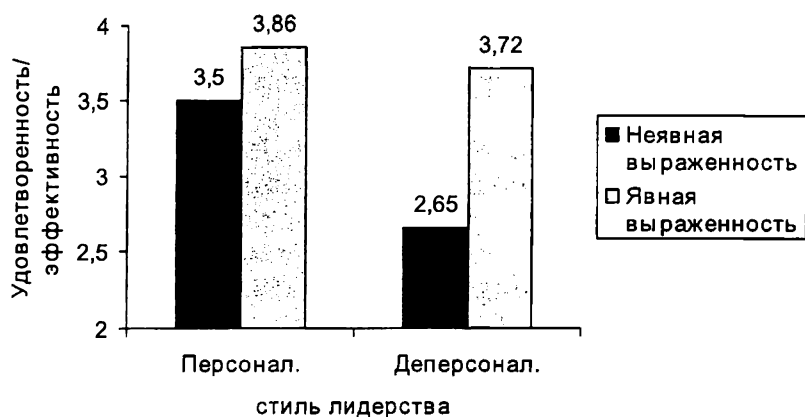


Рис. 3.1 Хогг, Мартин, Уиден и Эпитропаки (2001 г., исследование № 1): влияние взаимосвязи выраженности группы и стиля лидерства на комплексную оценку удовлетворенности лидером и эффективности лидера (по шкале от 1 до 5) –  $F(1,423) = 4,17, p < 0,05$ .

Это взаимодействие в целом подтверждает предположения, сделанные на основе модели социальной идентичности. Для простоты представления мы объединили оценки удовлетворенности и эффективности в комплексную шкалу удовлетворенности/эффективности (от 1 до 5), разделили на две части предикторные переменные выраженности и стиля лидерства и провели ковариационный анализ (ANCOVA) 2 (выраженность)  $\times$  2 (стиль) с демографическими переменными в качестве ковариантов, результаты которого представлены на комплексной шкале лидерства. Как видно из рис. 3.1, это двунаправленное взаимодействие значимо ( $F(1,423) = 4,17, p < 0,05$ ). Как и предполагалось, персонализированный стиль лидерства считался более удовлетворительным/эффективным, чем деперсонализированный стиль, основанный на принадлежности к группе, в группах с неявной выраженностью, а в группах с явной выраженностью этот эффект исчезал. Другими словами, когда выраженность группы становилась более явной, деперсонализированный стиль лидерства, основанный на принадлежности к группе, становился более удовлетворительным/эффективным, тогда как персонализированный стиль оставался практически без изменений.

## Исследование № 2

Целью второго исследования<sup>1</sup> было расширить и уточнить результаты исследования № 1. Рассматривая отношения «лидер – последователь», мы отмечали, что в группах с явной выраженностью деперсонализированные отношения больше соответствуют идентичности, чем персонализированные и, таким образом, содействуют эффективному лидерству, а в группах с неявной выраженностью ситуация обстоит с точностью наоборот. Из этого следует, что если характер отношений «лидер – последователь» не соответствует различным групповым и индивидуальным целям и/или значению группы для Я-концепции последователей, то последователи могут утратить идентификацию с группой.

Для исследования № 2 мы полагаем, что люди, которые ожидают от своей группы высоких результатов по сравнению с прочими группами, должны быть уверены в своей группе, а также получать удовольствие и чувствовать удовлетворенность от принадлежности к ней. Они должны ожидать, что лидер будет объективно и одинаково обращаться со всеми последователями как с членами одной группы, и, следовательно, должны сильнее идентифицировать себя с группой, лидер которой избирает деперсонализированный стиль, в отличие от персонализированного, и давать такому лидеру большее одобрение. Люди же, которые ожидают от своей группы низких результатов, по сравнению с прочими группами, напротив, должны быть менее уверены в группе, а также получать меньше удовольствия и чувствовать меньше удовлетворенности от принадлежности к ней. Они могут попробовать дистанцироваться от других членов группы и решить, что занимают особое место в группе и поэтому имеют право не принимать личную ответственность за грядущую неудачу группы. Персонализированные отношения «лидер – последователь» хорошо подходят для этой цели и содействуют тому, чтобы люди получали больше удовольствия от принадлежности к группе и, как ни парадоксально, сильнее идентифицировали себя с ней. Следовательно, люди сильнее идентифицируют себя с группой, лидер которой избирает персонализированный стиль, в от-

<sup>1</sup> Hogg, Martin, Weeden. And Epitropaki, 2001, исследование № 2.



личие от деперсонализированного, и дают такому лидеру большее одобрение.

Вкратце наше предположение заключается в том, что персонализированные отношения «лидер – последователь» связаны с более сильной идентификацией и одобрением лидерства в группах с низкими, а не высокими ожиданиями межгруппового успеха, тогда как деперсонализированные отношения «лидер – последователь» связаны с более сильной идентификацией и одобрением лидерства в группах с высокими, а не низкими ожиданиями межгруппового успеха. Основная идея заключается в том, что между стилем лидерства или отношениями «лидер – последователь» и ожиданиями результатов группы происходит взаимодействие, которое влияет на идентификацию, а идентификация, в свою очередь, воздействует на оценку лидерства. То есть влияние стиля и ожиданий на оценку лидерства опосредовано идентификацией.

Мы исследовали это предположение при помощи манипуляции ожиданиями группового успеха (высокие или низкие) и стилем лидерства (персонализированный или деперсонализированный) в лабораторном эксперименте 2×2 (N = 68), основанном на компьютеризированной версии экспериментальной парадигмы, разработанной Хайнсом, Хоггом и Даком<sup>1</sup> и Хоггом, Хайнсом и Мейсоном<sup>2</sup>. Группы, которые принимали участие в исследовании, имели относительно явную выраженность. Мы манипулировали ожиданиями группового успеха в межгрупповой конкуренции и типом отношений «лидер – последователь» (персонализированный или деперсонализированный), который избирает случайным образом назначенный лидер, а затем проводили проверку. Это происходило в контексте мнимого состязания между невзаимодействующими группами студентов-психологов и группами бизнес-студентов, задачей которых было принятие решения. Мы манипулировали ожиданиями группового успеха, сообщая участникам, что группы студентов-психологов обычно показывают более высокие или низкие результаты, чем группы бизнес-

<sup>1</sup> Hains, Hogg, and Duck, 1997.

<sup>2</sup> Hogg, Hains, and Mason, 1998.

студентов. Таким образом, были получены относительно высокие или низкие ожидания межгруппового успеха. Манипуляция стилем лидерства заключалась в мнимой обратной связи с лидером, который якобы сообщал, что с каждым членом группы будет развивать межличностные отношения и взаимодействовать как с личностью, а не просто как с членом группы (персонализированный стиль лидерства), или же будет со всеми членами группы развивать одинаковые отношения и взаимодействовать как с членами группы, а не как с личностями (деперсонализированный стиль лидерства).

Мы оценили влияние этих манипуляций на четыре конструкта: (1) идентификацию с группой (6 вопросов,  $a = 0,92$ ) – по ответам оценивались приверженность, счастье, симпатия, сплоченность, идентификация и прототипичность индивида для группы, (2) эффективность лидера (6 вопросов,  $a = 0,95$ ) – участники определяли, насколько, по их мнению, у их лидера выражены лидерские качества, имидж и поведение, какая у него эффективность, насколько они в нем уверены, и хорошо ли он представляет группу, (3) удовлетворенность лидером (6 вопросов,  $a = 0,91$ ) – участники определяли свои ощущения по отношению к лидеру, используя такие показатели, как симпатия, приверженность, уважение и доверие, а также степень, в которой их устраивает лидер, и в которой они идентифицируют себя с ним, и (4) результаты группы (3 вопроса,  $a = 0,87$ ) – участники определяли, насколько высокие результаты, по их мнению, покажет их группа, насколько их группа способна к выполнению поставленной задачи и насколько решения их группы лучше, чем у других групп.

Как и предполагалось, участники из групп с высокими ожиданиями намного сильнее идентифицировали себя с группой, когда лидер избирал деперсонализированный стиль лидерства, в отличие от персонализированного, тогда как участники из групп с низкими ожиданиями сильнее идентифицировали себя с группой, когда лидер избирал персонализированный стиль лидерства в отличие от деперсонализированного –  $F(1, 64) = 10,54, p < 0,01$  (см. рис.3.2).

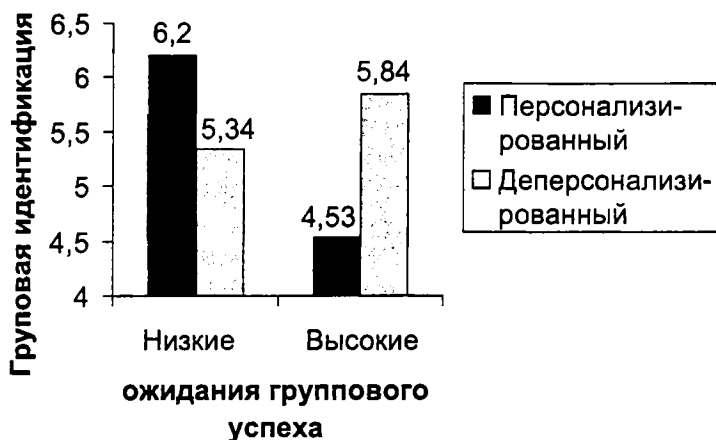


Рис. 3.2 Хогг, Мартин, Уиден и Эпитропаки (2001 г., исследование № 2): влияние взаимосвязи ожиданий группового успеха и стиля лидерства на идентификацию с группой (по шкале от 1 до 9) –  $F(1,64) = 10,54, p < 0,01$ .

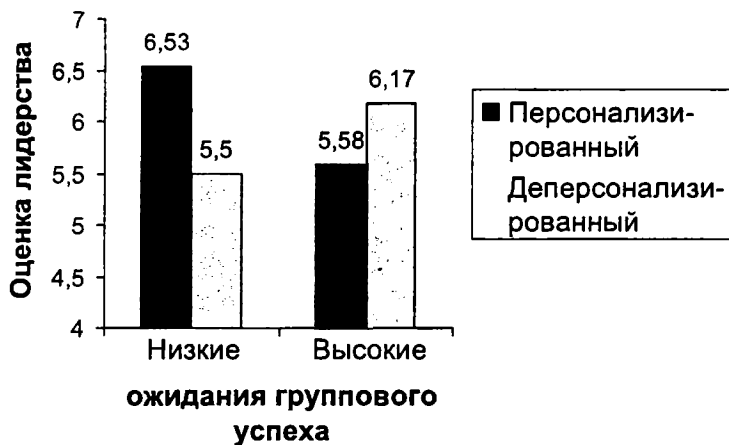


Рис. 3.3 Хогг, Мартин, Уиден и Эпитропаки (2001 г., исследование № 2): влияние взаимосвязи ожиданий группового успеха и стиля лидерства на комплексную оценку лидерства (по шкале от 1 до 9) –  $F(1,64) = 7,98, p < 0,01$ .

Как и предполагалось, такой характер результатов обусловлен тремя показателями лидерства. Поскольку эти показатели взаимосвязаны ( $r > 0,55$ ), они были объединены в единую шкалу оценки лидерства. В группах с высокими

ожиданиями участники давали лидерству более положительную оценку, когда лидер избирал деперсонализированный, а не персонализированный стиль лидерства, тогда как для групп с низкими ожиданиями верно было обратное –  $F(1, 64) = 7,98, p < 0, 01$  (см. рис. 3.3). Другими словами, если лидер избирал персонализированный стиль лидерства, участники давали ему более благоприятную оценку, когда наблюдались низкие, а не высокие ожидания группового успеха, а если лидер избирал деперсонализированный стиль лидерства, то наоборот. Проведенный анализ подтвердил, что влияние взаимосвязи ожиданий и стиля на оценку лидерства полностью опосредовано идентификацией.

## Выводы

Приведенные здесь исследования показывают, что связь между отношениями «лидер – последователь» и эффективностью лидерства отнюдь не механическая. Персонализированные отношения «лидер – последователь» далеко не всегда связаны с эффективным лидерством. Воздействие отношений «лидер – последователь» на эффективность лидерства находится под влиянием факторов принадлежности к группе, особенно социальной идентичности. Персонализированные отношения «лидер – последователь» связаны с эффективностью лидерства только в неявно выраженных группах или в группах, которые ожидают неудачи. В явно выраженных группах или группах, которые ожидают успеха, более эффективны деперсонализированные отношения «лидер – последователь».

## Итоги, дополнения и комментарии

---

Эта глава была посвящена исследованию интеграции теории ОЛП и анализа лидерства на основе социальной идентичности. Мы считали, что в теории ОЛП<sup>1</sup> содержится очень важное утверждение: на эффективность лидерства сильно влияет характер отношений, которые лидер устанавливает с членами группы. Но при этом мы считали

---

<sup>1</sup> Hanp. Graen and Uhl-Bien, 1995.

теорию ОЛП ограниченной, так как в ней не различаются отношения «лидер – последователь», которые основаны на индивидуальности членов группы. Такой тип отношений мы назвали *персонализированными* отношениями «лидер – последователь», а отношения, основывающиеся на том, что член группы – это просто член группы, мы назвали *деперсонализированными* отношениями «лидер – последователь».

Подобное различие выведено из анализа принадлежности к группе, Я-концепции, а также групповых и межгрупповых явлений на основе социальной идентичности. Мы представили результаты анализа лидерства на основе социальной идентичности<sup>1</sup>. Основная идея этого анализа заключается в том, что при усилении идентификации с группой увеличивается зависимость процесса лидерства от степени, в которой, по мнению последователей, лидер более прототипичен для группы, чем другие члены этой группы. В таких группах прототипичность может обрести настолько большое значение, что другие качества, принципиальные для эффективного лидерства, могут быть недооценены или проигнорированы.

Из проведенного анализа следует, что при усилении идентификации с группой отношения «лидер – последователь» должны становиться менее персонализированными и более деперсонализированными, а отношения «лидер – последователь», которые находятся в противоречии со степенью выраженности Я-концепции, будут менее эффективны, чем те, которые согласуются с ней. Мы привели два исследования, призванных проверить эту гипотезу<sup>2</sup>. Результаты, полученные в первом исследовании – масштабном изыскании в области организационного лидерства, – до определенной степени ее подтвердили. В группах со слабой идентификацией персонализированные отношения «лидер – последователь» были связаны с более эффективным лидерством, чем деперсонализированные. В группах с сильной идентификацией деперсонализированные отношения были настолько важны, что преимущество в эффективности лидерства, которое давали персонализированные

<sup>1</sup> Hanp. Hogg, 2001a; Hogg and van Knippenberg, 2003.

<sup>2</sup> Hogg, Martin, Weeden, and Epitropaki, 2001.

отношения, исчезло. На данный момент мы воспроизводим это исследование в другом контексте лидерства и проводим его лабораторный аналог, в котором используется экспериментальная манипуляция предикторными переменными.

Второе исследование представляло собой лабораторный эксперимент, результаты которого позволили несколько структурировать проведенный анализ, показав, что ожидания межгруппового успеха или неудачи определяют различные предпочтения в выборе отношений «лидер – последователь». Предпочтение деперсонализированных отношений наблюдается при ожиданиях группового успеха, а персонализированных – при ожиданиях групповой неудачи. Идентификация с группой была сильнее в тех случаях, когда реальные отношения «лидер – последователь» соответствовали ожиданиям, чем в тех, когда не соответствовали, кроме того, идентификация опосредовала более положительную оценку эффективности лидера.

В завершение этой главы мы бы хотели рассмотреть дальнейшие дополнения к нашему анализу отношений «лидер – последователь» на основе социальной идентичности. До сих пор мы утверждали, что в явно выраженных группах, с которыми сильно идентифицируют себя последователи, люди предпочитают деперсонализированные отношения «лидер – последователь», и что при таких отношениях лидер обращается со всеми последователями одинаково. В неявно выраженных группах, с которыми последователи идентифицируют себя в меньшей мере, люди, напротив, предпочитают, чтобы отношения «лидер – последователь» были персонализированными, и лидер обращался с каждым последователем как с отдельной, отличающейся от всех остальных личностью.

Вероятно, результаты анализа деперсонализированных отношений «лидер – последователь» в явно выраженных группах можно уточнить и прояснить. Согласно концепции социальной идентичности и анализу лидерства на основе социальной идентичности, люди в группах с явной выраженностью расположены к прототипичности – они существуют в среде, где восприятие, познание, аффект и поведение обусловлены прототипичностью. Прототипичность служит мерилем жизни группы, она очень высоко

ценится, – существует градация прототипичности, обладающая валентностью<sup>1</sup>. В таких обстоятельствах выделяется не только лидер как самый прототипичный член группы, но и последователи различаются по тому, кто более, а кто менее прототипичен – кто основной, а кто второстепенный. Как показывают результаты исследования, при таких условиях не основные члены группы могут быть понижены в должности и отвергнуты как «белые вороны»<sup>2</sup>.

Таким образом, вполне вероятно, что в рамках отношений «лидер – последователь» последователи, считающие себя основными, захотят установить особые отношения с лидером, который признает их статус первостепенной принадлежности к группе (высокую прототипичность) и выделяет их среди второстепенных членов. Они будут стремиться к ограниченным деперсонализированным отношениям «лидер – последователь», основанным на *ограниченной деперсонализации*. Очевидно, с второстепенными членами группы будут обращаться просто как с членами группы – они будут стремиться к неограниченным деперсонализированным отношениям «лидер – последователь».

Таким образом, в неявно выраженных группах последователи предпочитают персонализированные отношения «лидер – последователь», и лидеры, которые избирают этот тип отношений, более эффективны. В явно выраженных группах последователи предпочитают деперсонализированные отношения «лидер – последователь», и лидеры, которые избирают этот тип отношений, более эффективны. Однако если в явно выраженной группе присутствуют последователи, которые считают себя основными, так как обладают большей прототипичностью и сильнее идентифицируют себя с группой, чем второстепенные последователи, они предпочитают ограниченные деперсонализированные отношения «лидер – последователь», когда признается их статус в группе. Эффективные лидеры должны учитывать этот факт при построении отношений «лидер – последователь». Приведенные концепции требуют дальнейшего уточнения и эмпирической проверки.

---

<sup>1</sup> Напр. Hogg, 1993.

<sup>2</sup> Напр. Marques, Abrams., Páes, and Hogg, 2001.

## 4 Лидерство как результат процесса самокатегоризации

МАЙКЛ ДЖ. ПЛАТОВ, С. АЛЕКСАНДР ХАСЛАМ,  
МАРГАРЕТ ФОДДИ И ДИАНА М. ГРЕЙС

«Продуктом» анализа теорий и результатов исследований лидеров и лидерства неизбежно становятся длинные списки личностных и ситуативных характеристик, определений и подтипов, уточнений и статистических модераторов, категорий и процессов<sup>1</sup>. Интересно, что эти списки не ограничены рамками научных обзоров, но также появляются в умах членов групп в форме моделей лидерства и определенных ожиданий от лидеров<sup>2</sup>. Какой урок мы можем извлечь из этих научных работ, чтобы вернуться с ним к нашим группам, стремясь понять сущность лидерства? На наш взгляд, эти списки состоят из переменных, которые были изучены и была признана их *взаимосвязь* с лидерами и лидерством. Эти переменные предоставляют нам информацию о конкретных группах и обществах, изученных больше, чем лидеры и лидерство в теории. Результаты исследований говорят нам, что лидеры – это не более и не менее, чем просто хорошие члены группы<sup>3</sup>. В этом отношении мы согласны с Бассом<sup>4</sup>, который отрицал «якобы непостижимую, неуловимую, таинственную природу лидерства»<sup>5</sup>. Впрочем, вместо того, чтобы информировать нас о конкретных ролях внутри групп, длинные списки превозносят и воспевают разнообразие групп, к которым все мы принадлежим, групп, которые определяют нас, формируют

<sup>1</sup> Hanp. Bass, 1990; Hollander, 1985.

<sup>2</sup> Conger and Kanungo, 1998; Lord, Foti, and De Vader, 1984; гл. 5.

<sup>3</sup> Hanp. Fielding and Hogg, 1997.

<sup>4</sup> Bass, 1990.

<sup>5</sup> Bass, 1990, с. 904.



нас и позволяют нам достигать наших индивидуальных и коллективных целей. Лидерство – это результат процесса самокатегоризации<sup>1</sup>.

## **Теория жизни группы: теория самокатегоризации**

---

Интерпретация жизни группы через процесс самокатегоризации представлена в теории самокатегоризации (ТСК)<sup>2</sup>. Признавая реальность групп и основываясь при этом на современных психологических достижениях в исследованиях социального познания, ТСК дает объяснение процесса внутригрупповых и межгрупповых отношений, а также ощущения собственного «Я» и идентичности отдельных людей и членов групп<sup>3</sup>. В этой теории отвергается идея, что единообразие социального поведения, проявляющееся в жизни группы, обусловлено индивидуальными особенностями и различиями между людьми<sup>4</sup>. Жизнь группы считается такой областью, которая качественно отличается от сферы индивидуального поведения людей<sup>5</sup>.

Впрочем, это качественное отличие – это скорее отличие в результате, а не в процессе. Фундаментальное предположение ТСК заключается в том, что у людей когнитивные формы самопрезентации принимают форму самокатегоризации – категоризации себя как взаимозаменяемых с другими на определенном уровне абстракции. Эти самокатегории сформированы, согласно теоретической иерархии относительной включенности. На одной крайней точки (экстремуме) теории, «Я» закреплено за категорией, в которой больше никого нет, – это личностная самокатегория<sup>6</sup>, в которой люди дифференцируют себя от остальных на основе индивидуальных личностных характеристик.

<sup>1</sup> Haslam, 2001; Haslam and Platow, 2001b; Hogg, 2001; глава 3, глава 10.

<sup>2</sup> Turner, 1982, 1985, 1987.

<sup>3</sup> Напр. Onorato and Turner, 2001.

<sup>4</sup> Reynolds, Turner, Haslam, and Ryan, 2001; Turner and Onorato, 1999.

<sup>5</sup> Согласно наследию теории социальной идентичности Таджфела; Tajfel, 1982; Tajfel and Turner, 1979.

<sup>6</sup> Подобная личностной идентичности; Turner, 1982.

На противоположной крайней точке теории, «Я» закреплено за той же категорией, что и все другие люди. Между этими двумя крайними точками теории расположены все остальные ингрупповые-аутгрупповые самокатегории, такие как «Я» как мужчина, «Я» как американец или «Я» как психолог. При этой последней форме социальной самокатегоризации (подобной социальной идентичности), индивидуальные личностные характеристики теряют относительную выраженность, когда члены группы считают себя относительно похожими на других членов самокатегории (то есть членов ингруппы) и при этом коллективно отличающимися от членов не-самокатегории (то есть членов аутгруппы).

Поэтому в любой конкретный момент времени и в любом конкретном контексте самопрезентации людей могут варьировать – начиная от личностных, и заканчивая такими, которые представляют некую форму социальной самокатегоризации<sup>1</sup>. Именно *результаты* этих различных форм самокатегоризации качественно отличаются друг от друга, хотя *процесс*, который приводит к принятию той или иной самокатегории, остается неизменным. Согласно Брунеру<sup>2</sup>, этот процесс принимает форму готовности воспринимающего к когнитивному соответствию<sup>3</sup>. Готовность воспринимающего включает мотивы и цели людей и даже их относительно устойчивые уровни социальной идентификации<sup>4</sup>. Когнитивное соответствие принимает две формы: *сравнительного* и *нормативного* соответствия. При сравнительном соответствии оценивают сходства и различия между стимулами (то есть между «Я» и другими), обусловленные контекстом, причем категоризация происходит при относительно высоких уровнях внутриклассовых сходств и межклассовых различий. При нормативном соответствии оценивают классификацию (основанную на сходстве) с учетом ожиданий, базирующихся на содержании категорий (то есть нормативном значении категорий), причем категоризация с вы-

<sup>1</sup> Antaki, Condor, and Levine, 1996.

<sup>2</sup> Bruner, 1957.

<sup>3</sup> Oaks, 1987.

<sup>4</sup> Ср. Branscombe, Ellemers, Spears and Doosje, 1999.

сокой вероятностью строится на основе классификации с нормативными соответствиями<sup>1</sup>.

Когда процесс самокатегоризации становится психологически выраженным – то есть когда человек выбирает ту или иную самокатегорию как определяющую его собственное «Я», то есть самоопределяющую, в данном контексте – возникает множество социальных и психологических следствий. Вероятно, наиболее широко исследованные результаты включают некую форму ингруппового фаворитизма (например, предвзятое отношение или дискриминацию) и формирование стереотипов<sup>2</sup>. Впрочем, было обнаружено множество других результатов процесса самокатегоризации, включая, например, сотрудничество<sup>3</sup>, помощь<sup>4</sup>, коллективные действия<sup>5</sup> и сплоченность группы<sup>6, 7</sup>. Особую важность для нашей дискуссии представляют четыре конкретных результата, исследованных в рамках ТСК, которые также включены в списки переменных лидерства, упомянутые ранее. Именно присутствие этих четырех результатов – и, возможно, других, еще не исследованных – в списках лидерства дает нам первое доказательство того, что лидерство – это результат процесса самокатегоризации, а не индивидуальное качество человека.

## **Четыре качества лидерства: влияние, доверие, справедливость и харизма**

---

Так что же такое лидерство? Из чего «сделаны» лидеры? В самом начале списка лидерских качеств мы обнаруживаем, что лидеры, в первую очередь, *влиятельны*. И действительно, способность оказывать влияние часто считают определяющим качеством лидерства<sup>8</sup>. Если замыслу (видению) одного человека не следуют остальные,

<sup>1</sup> См. McGarty, 1999.

<sup>2</sup> Напр. Oakes, Haslam, and Turner, 1994; Turner and Giles, 1981.

<sup>3</sup> Caporael, Dawes, Orbell, and Van de Kragt, 1989.

<sup>4</sup> Platow et al., 1999.

<sup>5</sup> Reicher, 1987.

<sup>6</sup> Hogg, 1992.

<sup>7</sup> Обзор см. у Haslam, 2001.

<sup>8</sup> Напр. Bass, 1990; Haslam, 2001; Hollander, 1985; Turner, 1991.

то мы не можем говорить о том, что этот человек – лидер. Но когда члены группы определяют путь для остальных и остальные этот путь принимают, тогда появляется лидерство<sup>1</sup>. И только через принятие этого пути как своего собственного другие члены группы становятся последователями. Поэтому, суть лидерства, будь то по указу или по вдохновению – во влиянии<sup>2</sup>.

Но чтобы следовать лидеру, мы также должны доверять ему<sup>3</sup>. Именно благодаря ожиданию того, что другие будут действовать таким образом, что принесут нам пользу (или не принесут вреда), мы готовы подчинить себя их замыслам, прежде чем узнаем о результате их поведения<sup>4</sup>. Таким образом, доверие последователей к лидерам занимает второе место в списке качеств лидера<sup>5</sup>. Третье качество лидерства в списке – это справедливость лидера. Проще говоря, когда лидеры справедливы – или, по крайней мере, считаются справедливыми – члены группы готовы следовать за ними<sup>6</sup>. Наконец, четвертое качество лидерства, связанное, в первую очередь, с трансформационным лидерством<sup>7</sup> – это харизма лидера. Говорят, что у харизматичных лидеров есть особый дар, который позволяет им стимулировать и вдохновлять последователей выйти за рамки устоявшейся практики ради нового видения будущих возможностей при *отсутствии межличностного обмена*<sup>8</sup>.

Эти четыре качества лидерства – влияние, доверие, справедливость и харизма – также играют относительно важную роль в прототипичности лидера<sup>9</sup>. Это говорит о том, что в своих ожиданиях члены группы должны основываться на этих качествах, именно они позволят им сделать вывод – является ли человек лидером или нет<sup>10</sup>.

<sup>1</sup> Haslam and Platow, 2001a, House, 1971.

<sup>2</sup> См. также главу 10.

<sup>3</sup> Hanp. Tyler and DeGoe, 1996; Pillai, Schriesheim, and Williams, 1999.

<sup>4</sup> Foddy, Platow, and Yamagishi, 2001.

<sup>5</sup> Hanp. Hughes, Ginnett, and Curphy, 1999.

<sup>6</sup> Hanp. Hollander and Julian, 1970; Michener and Lawler, 1975; Tyler, Rasinski, and McGraw, 1985.

<sup>7</sup> Hanp. Bass, 1988; House, Woycke, and Fodor, 1988.

<sup>8</sup> Hanp. Bass, 1985; Bass, 1988.

<sup>9</sup> Lord et al., 1984.

<sup>10</sup> Cronshaw and Lord, 1987; Maurer and Lord, 1991.

## Четыре результата самокатегоризации: влияние, доверие, справедливость и харизма

---

Как мы отметили выше, каждое из четырех качеств лидерства – влияние, доверие, справедливость и харизма – признают *результатом* процесса самокатегоризации. Члены ингруппы влиятельны и пользуются доверием, представления о справедливости варьируют с изменением реального поведения лидеров и специфики группового контекста, и чем больше лидеры похожи на *ингруппу*, тем харизматичнее их считают другие члены группы. Теперь мы проанализируем результаты исследований каждого из этих феноменов.

### Члены ингруппы влиятельны

На данный момент существует огромное количество литературы, в которой определяется характер социального влияния, основанный на ингруппе<sup>1</sup>. В ТСК предполагается, что именно члены ингруппы предоставляют людям социально валидную информацию – информацию, которая стоит внимания и систематической обработки. Именно на членов ингруппы, а не членов *аутгруппы*, мы обращаем внимание, и, в итоге, именно они нас убеждают.

Доказательства этой гипотезы предоставили Абрамс, Уэтерелл, Кохрейн, Хогг и Тернер<sup>2</sup>. В одном исследовании они применили классическую парадигму автокинетического социального влияния Шерифа<sup>3</sup>, согласно которой кажется, что неподвижная точка света движется (как зрительная иллюзия), и участники, не знающие об иллюзии, оценивают амплитуду движения. Шериф наблюдал явное сходство в оценках, которые группы участников давали амплитуде движения во время серии экспериментов. Впрочем, если такое социальное влияние основано на группе, присутствие подгрупп должно влиять на появление сходства в оценках. Именно это Абрамс и его коллеги и наблюдали, когда создали в парадигме две подгруппы. Оценки у двух подгрупп

<sup>1</sup> Hanp. Turner, 1991.

<sup>2</sup> Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg, and Turner, 1990.

<sup>3</sup> Sherif, 1936.

только расходились. Участники не руководствовались описаниями реальности членов аутгруппы, потому что только члены ингруппы, по их мнению, предоставляли достоверное описание реальности. Обратите внимание, что мы намеренно используем слово «реальность». Для нашего анализа лидерства не важно, что точка света не сдвигалась. Лидеры направляют мнения членов группы, определяют структуру группы и формируют такое видение, которому следуют другие члены группы<sup>1</sup>. Впрочем, *ничто* из этого не обязано иметь более прочную основу в реальности, чем просто автокинетическая зрительная иллюзия. Важно то, что члены группы принимают мнения, структуру и замыслы лидеров, как свои собственные, *как будто они реальны*.

Ингрупповой характер социального влияния очень силен, и мы можем его наблюдать у детей уже в возрасте четырех лет. Грейс и Дэвид<sup>2</sup>, например, просили мальчиков и девочек просмотреть видеозапись, на которой актеры играли с разными игрушками, не предназначенными для конкретного пола, производили особые действия и повторяли особые фразы. В зависимости от условия эксперимента, актерами были мальчики и девочки или дети одного пола и взрослые. Затем участникам-детям дали поиграть с такими же игрушками, которые они видели на видео. Основным вопросом был в том, за кем будут следовать дети? В соответствии с ТСК, дети следовали за членами контекстуально выраженной ингруппы. Когда актерами были мальчики и девочки, участники-дети следовали за действиями актера своего пола. Когда актерами были дети одного пола и взрослые, участники-дети следовали за детьми. Как и в исследовании, представленном выше, на четырехлетних детей влияли члены их ингруппы.

На этом этапе мы могли бы задаться вопросом: не является ли влияние ингруппы просто эвристической и, по сути, бездумной публичной уступкой, а не систематической обработкой информации, ведущей к интернализации<sup>3</sup>? Маки, Уорт и Асунсьон<sup>4</sup> исследовали этот вопрос, предоставляя

<sup>1</sup> См. Bass, 1990.

<sup>2</sup> Grace and David, 2001

<sup>3</sup> Chaiken, 1987; Kelman, 1958.

<sup>4</sup> Mackie, Worth, and Asuncion, 1990; см. также McGarty, Haslam, Hutchinson, and Turner, 1994.

студентам университетов сообщения, которые содержали сильные или слабые аргументы от члена университетской ингруппы или члена университетской аутгруппы. Как и ожидалось, большее влияние возникало в ответ на сообщение ингруппы, а не на сообщение аутгруппы. Все же, это влияние возникало, в первую очередь, в ответ на сильные аргументы – сообщения со слабыми аргументами ингруппы не приводили к социальному влиянию. Более того, участники лучше запоминали сообщения ингруппы, чем аутгруппы, что говорит о более систематической обработке первых. Наконец, относительная благосклонность мнений участников о коммуникации в значительной степени прогнозировала степень социального влияния только в ответ на коммуникацию ингруппы. Если же говорить о коммуникации аутгруппы, то мысли участников о коммуникации не были связаны с их установками. Эти паттерны – это именно то, чего можно было бы ожидать, если бы социальное влияние, основанное на группе, было вызвано систематической обработкой и фактической интернализацией.

В общем, исследование социального влияния ясно показывает, что людей, для того чтобы они стали лидерами в группе – то есть для того чтобы они влияли на других *без использования какой-либо формы власти над ресурсами* (например, вознаграждений и наказаний), - должны считать членами ингруппы.

## **Члены ингруппы пользуются большим доверием, чем члены аутгруппы**

Доверие – это суждение о намерениях и характеристиках людей, сделанное, когда не существует структурных доказательств, связанных с их поведением<sup>1</sup>. Оно представляет собой ожидание благонамеренного обращения со стороны других, как в зависимых, так и в независимых ситуациях<sup>2</sup>. В ТСК доверие трактуется как результат процесса самокатегоризации, а не личностная характеристика или когнитивное искажение<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Yamagishi and Yamagishi, 1994.

<sup>2</sup> Foddy et al., 2001.

<sup>3</sup> Turner, 1987.

Чтобы изучить эту идею, Фодди и ее коллеги<sup>1</sup> разработали парадигму, в которой участники получают два конверта, якобы содержащих неизвестную (участникам) сумму денег от 0 до 16 долларов. Задача, стоящая перед участниками, - просто выбрать один из двух конвертов. Далее участникам сообщают, что два предыдущих участника (называемых «аллокаторами») получили по 16 долларов каждый и могли оставить всю сумму себе или отдать любую ее часть, положив в конверт. Ключевая характеристика парадигмы в том, что одного аллокатора представляют как члена ингруппы, тогда как второго характеризуют как члена аутгруппы. Таким образом, перед участниками стоит два рискованных варианта: один от члена ингруппы и другой от члена аутгруппы. Систематический выбор первого или второго конверта – репрезентация доверия, ожидание благонамеренного обращения со стороны первого или второго аллокатора.

В первом исследовании Фодди и ее коллег<sup>2</sup> участники – студенты университетов были поставлены в ситуацию принятия решения, и членство в группе было основано на принадлежности к университету, в котором они учились. Целых 87% участников выбрали конверт от члена ингруппы. Во втором исследовании Фодди и ее коллеги<sup>3</sup> изменяли выраженную аутгруппу по показателю валентности, обусловленному стереотипом группы. Ингруппу участников – студентов-психологов противопоставляли: (1) студентам-экономистам (стереотип которых среди участников был негативным, по сравнению с ингруппой), (2) студентам-инженерам (стереотип которых имел такую же валентность, как у ингруппы) и (3) студентам-медикам (стереотип которых был позитивным, по сравнению с ингруппой). Так, по межсубъектному плану перед каждым участником стоял выбор от члена ингруппы и члена аутгруппы из группы, стереотип которой имел негативную, позитивную или одинаковую валентность, по сравнению с ингруппой. Во всех случаях большинство студентов все же выбирали аллокатора из ингруппы вместо аутгруппового. Эти данные предоставляют веское доказательство того, что доверие ис-

---

<sup>1</sup> Foddy et al., 2001.

<sup>2</sup> Foddy et al., 2001.

<sup>3</sup> Foddy et al., 2001.



ходит из членства в группе, а не из уверенности в благородстве *как таковой*. Важно, что индивидуальные различия в уровне доверия были совершенно несвязанны с выбором аллокатора в каждом из этих первых двух экспериментов.

Несмотря на однозначность, описанные результаты все же оставляют без ответа вопрос: люди доверяют членам своей ингруппы потому что: (1) ожидают, что с ними будут хорошо обращаться *как с членами ингруппы*, или (2) они уверены, что члены ингруппы приятны и со всеми людьми обходятся хорошо (включая членов аутгруппы). Любое из этих объяснений вполне жизнеспособно с учетом первых двух исследований Фодди и ее коллег<sup>1</sup>, так как всем участникам сказали, что оба аллокатора знали о членстве участников в группе заранее. Если бы участники считали, что аллокаторы не имеют представления об их (то есть «получателей») членстве в группе, тогда эти два объяснения можно было бы разграничить. При этом условии «незнания», если бы доверие к ингруппе исчезло, тогда первое объяснение, основанное на идентичности, можно было бы считать правильным; люди бы доверяли членам ингруппы потому, что ожидали бы благоприятного обращения как с членами той же ингруппы. Впрочем, если бы доверие к ингруппе сохранялось и дальше, тогда первое объяснение, основанное на предрасположенности, можно было бы считать более вероятным.

Фодди и ее коллеги<sup>2</sup> провели еще два эксперимента с привлечением этого контекста «незнания». Используя тот же межгрупповой университетский контекст, что и в первом эксперименте, Фодди и ее коллеги теперь наблюдали практически полное исчезновение доверия к ингруппе. Только 56% выбрали конверт от члена своей ингруппы. В четвертом исследовании, смоделированном по эксперименту №2, описанному выше, Фодди и ее коллеги наблюдали характер выбора, совпадающий с содержанием стереотипа. Выбор ингруппы возрастал в присутствии аутгруппы с негативным стереотипом, но выбор аутгруппы чрезвычайно возрастал в присутствии аутгруппы с позитивным стереотипом. Другими словами, люди использовали инфор-

---

<sup>1</sup> Foddy et al., 2001.

<sup>2</sup> Foddy et al., 2001.

мадию о стереотипной предрасположенности как основу для доверия, только когда человек, на которого было направлено доверие, не мог сознавать социальную идентичность, общую для него и для участника. Эти данные явно подсказывают, что доверие к ингруппе основано на ожидании благоприятного обращения от члена ингруппы *как с членом ингруппы*. Этот вывод согласуется с исследованием лидерства Дакка и Филдинга<sup>1</sup>. Они доказали, что члены группы ожидают от лидеров, ориентированных на группу, большего расположения к членам их собственной группы (то есть группы этих лидеров), чем к членам других групп.

Конечно, в большинстве ситуаций, в которых члены группы решают, доверять ли лидеру (или нет), члены группы знают, как лидер обращался с другими в прошлом – у лидера есть некоторая форма *репутации*, на которой люди могут основывать свое доверие. Фодди и Платов<sup>2</sup> изучили роль, которую репутация играет в доверии. Используя свою парадигму доверия, когда аллокатор знает о членстве получателя в группе, Фодди и Платов непосредственно манипулировали репутацией аллокатора. При одном условии сообщалось, что аллокатор из ингруппы был несправедлив с получателем из аутгруппы в прошлом, но не предоставлялось никакой информации об аллокаторе из аутгруппы. Если членство в группе было нерелевантным, то участники просто сталкивались с человеком с репутацией, по которой он был несправедлив к другому человеку, и это должно было привести их к выбору аллокатора из аутгруппы. При другом условии говорилось, что аллокатор из аутгруппы был справедлив с одним из членов своей аутгруппы. Как и раньше, если членство в группе было нерелевантно, то участники сталкивались с человеком с репутацией, согласно которой он был справедлив к другому человеку, и это, как и раньше, должно было привести участников к выбору аллокатора из аутгруппы. Впрочем, при обоих условиях большинство участников выбрало аллокатора из ингруппы, вновь подтверждая, что доверие – это результат совместной социальной самокатегоризации.

<sup>1</sup> Duck and Fielding, 1999.

<sup>2</sup> Foddy and Platow, 2001.

Эта серия исследований явно показывает, что люди готовы верить свою судьбу именно в руки членов своей ин- группы, по крайней мере, тех членов ин- группы, которые осознают совместное членство в одной категории. Доверие, как и социальное влияние, берет основу в процессе совместной самокатегоризации.

## **Представления о справедливости варьируют в зависимости от поведения и группового контекста**

Нет сомнений в том, что справедливость – это неотъемлемое качество лидерства. Несправедливые лидеры вскоре теряют своих последователей<sup>1</sup>. Все же, справедливость – это некое «эфемерное» понятие. Нельзя сказать, что формальных правил справедливости не существует, они существуют. Нельзя также сказать, что эти правила не применяют, их применяют. Но есть много правил справедливости, все они применяются в разных ситуациях и часто таким образом, который выгоден личным интересам отдельных людей и групп. Поэтому члены группы легко могут счесть поведение, которое может быть несправедливым, справедливым *при наличии правильного контекста*. Действительно, такие различия в представлениях о справедливости наблюдались в серии исследований Платова и его коллег.

Во время первого исследования различий в представлениях о справедливости<sup>2</sup> студенты университета читали о драке между двумя людьми, оба из которых впоследствии нуждались в дорогостоящей медицинской помощи. Было сказано, что из-за высокой стоимости они оба нуждаются в финансовой поддержке. Третий человек – незаинтересованное лицо или (1) давал обоим пострадавшим равную сумму денег (то есть оба получили по 150 долларов), или (2) давал одному человеку много денег (300 долларов), а другому ничего. Важно, что оба пострадавших, как сообщалось, работали и уже получили медицинскую помощь; таким образом, они нуждались в равной степени. Когда сообщили, что оба пострадавших – люди из того же сообщества, что и участники (то есть члены ин- группы), то участники посчитали равное

<sup>1</sup> Напр. Tyler and Lind, 1992; также см. главы 8 и 9.

<sup>2</sup> Platow, O'Connell, Shave, and Hanning, 1995.

распределение справедливым, а неравное распределение – несправедливым. Это не было неожиданностью и полностью соответствовало теории справедливости<sup>1</sup>. Впрочем, когда сообщили, что один пострадавший – член той же ингруппы (студент), а второй – член аутгруппы (полицейский), мнения участников изменились. Отдать 300 долларов студенту, а полицейского оставить ни с чем участники-студенты посчитали очень справедливым. Таким образом, воспринимаемая справедливость *поведения равного распределения* менялась, в зависимости от группового контекста; предпочтение одного члена ингруппы другому члену ингруппы считалось несправедливым, но предпочтение члена ингруппы члену аутгруппы считалось справедливым<sup>2</sup>.

Вторая проверка этого эффекта была проведена именно в контексте одобрения лидеров<sup>3</sup>. В этом эксперименте участники-студенты читали о лидере-студенте, который распределял деньги равным или неравным образом между двумя одинаково нуждающимися людьми для поездки на конференцию. При двух условиях двумя получателями были студенты (внутригрупповой контекст); при других двух условиях одним из получателей был студент, а вторым – представитель правительства (межгрупповой контекст). Как и в предыдущем исследовании, неравное распределение между студентами (то есть, членами ингруппы) рассматривалось как несправедливое, тогда как равное распределение рассматривалось как справедливое. Впрочем, это различие в представлениях о справедливости исчезло в межгрупповом контексте, когда неравенство было в пользу члена ингруппы участников. Более того, одобрение лидера, проводившего распределение, соответствовало представлениям участников о справедливости.

В третьем исследовании изменений в представлениях о справедливости в зависимости от социального контекста<sup>4</sup> участники из Новой Зеландии читали о главном исполнительном директоре региональной службы здравоохранения, который распределял время подключения к диализ-

<sup>1</sup> Haug, Walster, Berscheid, and Walster, 1976.

<sup>2</sup> См. также Platow, Wenzel, and Nolan, 2003.

<sup>3</sup> Platow, Hoar, Reid, Harley, and Morrison, 1997.

<sup>4</sup> Platow et al., 1997.

ному аппарату между двумя одинаково нуждающимися пациентами. При одном условии директор распределял время равным образом между двумя пациентами; при другом директор давал одному из них больше времени, чем другому. Когда сообщали, что оба пациента провели всю жизнь в Новой Зеландии, участники считали равное распределение справедливым, а неравное распределение – несправедливым, *вне зависимости от того, какой вклад пациенты внесли в систему социального обеспечения*. Впрочем, когда один из пациентов был недавним иммигрантом в Новую Зеландию, то участники-новозеландцы считали неравное распределение в пользу земляка-новозеландца более справедливым, чем равное распределение между двумя пациентами. Как и раньше, значение справедливости изменилось с изменениями в социальном контексте, основанном на группе. Более того, одобрение лидерства директора участниками вновь соответствовало их оценке справедливости. Поэтому нормативно справедливых (то есть поддерживающих равенство) лидеров не всегда поддерживали больше, чем нормативно несправедливых (то есть поддерживающих неравенство лидеров).

Наконец, Платов, Рейд и Эндрю<sup>1</sup> исследовали, подвержены ли представления о процедурной справедливости – в противоположность справедливости распределения ресурсов – изменениям в социальном контексте, основанном на группе. В этом исследовании случайным образом выбранный анонимный лидер группы, созданной в лаборатории, имел возможность выяснить мнения двух других участников до того, как лидер примет решение. При двух внутригрупповых условиях лидер, реальные участники и участники, чье мнение предстояло выяснить, все были из одной группы. При двух межгрупповых условиях лидер и реальные участники были из одной группы, как и один из участников, мнение которых предстояло выяснить, – второй из них был членом аутгруппы. В качестве манипуляции процедурной справедливостью лидер выяснял мнения обоих участников<sup>2</sup>; в качестве манипуляции процедурной

<sup>1</sup> Platow, Reid, and Andrew, 1998.

<sup>2</sup> Т.е. управление процессом (process control); Thibaut and Walker, 1975.

несправедливостью, лидер выяснял мнения только одного участника. Результаты явно соответствовали предыдущему исследованию. При внутригрупповом условии лидер считался более справедливым (и получал большее одобрение), когда был процедурно справедлив, а не несправедлив. Впрочем, при межгрупповом условии это различие в представлениях о справедливости (и одобрении лидерства) исчезало, когда лидер выяснял мнения члена ингруппы, но не выяснял мнения члена аутгруппы.

Из этой программы исследований возникают два очень важных момента. Во-первых, одобрения людьми лидеров соответствуют представлениям о справедливости лидеров<sup>1</sup>. Все же, сами эти представления меняются, в зависимости от внутригруппового и межгруппового контекста и не обязательно под влиянием абстрактных принципов справедливости. Таким образом, справедливость, по крайней мере, в глазах потенциальных последователей – это еще один результат процесса самокатегоризации.

## **Быть харизматичным, будучи одним из нас**

Если мы предложим анализ харизматичного лидерства, не основанный на индивидуальных характеристиках, читатели могут заявить, что в своем анализе мы зашли слишком далеко. Конечно, из всех качеств лидерства харизма теснее всего связана с личностью; действительно, в большинстве случаев харизму интерпретируют как особый дар, которым располагает сам лидер. Даже в анализе харизматичного лидерства, в котором центр внимания был смещен на процессы нормальной атрибуции у последователей (*normal attribution processes*), продолжают перечисляться конкретные модели поведения, которые должны освоить потенциальные лидеры, чтобы стать более харизматичными<sup>2</sup>. Впрочем, даже беглый взгляд на жизнь и деятельность выдающихся исторических личностей говорит нам о предвзятом характере харизматичного лидерства. Например, крайне сложно найти сходство в поведении Адольфа Гитлера и Махатмы Ганди, хотя они оба имели довольно

<sup>1</sup> Hollander and Julian, 1970; Michener and Lawler, 1975; Tyler, et al., 1985.

<sup>2</sup> Hanp. Calder, 1977; Conger and Kanungo, 1998.

смелые замыслы по поводу будущего и вели свои нации к их исполнению. Действительно, можно вообще поставить под сомнение их харизматичность, в зависимости от того, поддерживаете ли вы их идеи или нет.

Платов, ван Книппенберг, Хаслам, ван Книппенберг и Спирс<sup>1</sup> провели эмпирическую проверку природы харизматичного лидерства, основанной на группе. Они сделали это благодаря простой манипуляции относительной прототипичностью лидера для ингруппы – переменной, которая, как явно показывает предыдущее исследование, воздействует на представления о лидерстве<sup>2</sup>. А именно, участники-студенты читали о лидере-студенте из того же университета, который, как сообщалось, в высокой или низкой степени обладал характеристиками, присущими ингруппе. Конкретные характеристики никогда не указывали, их оставляли на усмотрение участников. В качестве второй независимой переменной Платов и его коллеги изменяли коммуникацию лидера со студентами. При одном условии лидер призывал к коммуникации, основанной на обмене (то есть «Сделайте что-нибудь для меня, чтобы я сделал что-нибудь для вас»), а при втором лидер призывал к коммуникации, ориентированной на группу («Давайте сделаем что-нибудь вместе... для *всех* нас»). Результаты показали, что только относительная прототипичность для ингруппы воздействовала на воспринимаемую харизму лидера. Высокопрототипичных для ингруппы лидеров считали более харизматичными (на основе Мультифакторного опросника лидерства (MLQ) Басса<sup>3</sup>), чем непрототипичных для ингруппы лидеров, вне зависимости от реальной коммуникации лидеров. Лидеров, которых считали «такими же, как мы», также считали *в числе прочего* стимулирующими лояльность, имеющими свое видение будущего и чувство миссии (sense of mission).

Во втором исследовании Платов и его коллеги<sup>4</sup> манипулировали относительной прототипичностью для ингруппы, непосредственно манипулируя содержанием опи-

<sup>1</sup> Platow, van Knippenberg, Haslam, van Knippenberg, and Spears, 2001.

<sup>2</sup> Ханп. Hogg, Hains, and Mason, 1998; Platow and van Knippenberg, 2001.

<sup>3</sup> Bass, 1985.

<sup>4</sup> Platow et al., 2001.

сания лидера. В этом случае сообщалось, что лидер либо в высокой степени обладает характеристиками, которые по результатам пробного исследования были признаны стереотипичными для ингруппы, и в низкой степени обладает теми характеристиками, которые по результатам пробного тестирования были признаны стереотипичными для аутгруппы, или наоборот. Результаты подтвердили, что это успешная манипуляция относительной прототипичностью для ингруппы. На основе ответов на вопросы из Мультифакторного опросника лидерства, прототипичных для ингруппы лидеров считали более харизматичными, чем непрототипичных для ингруппы лидеров. Естественно, приписывание качества харизматичности в этом исследовании было основано на конкретных качествах, которыми, по описанию, обладал лидер. Все же, эти качества не ставили лидера отдельно, изолированно от других членов его группы. Вместо этого качество харизматичности приписывалось на основе тех качеств, которые были общими для лидера и для остальной части группы, и отличали эту группу от аутгруппы<sup>1</sup>.

Эти два исследования харизматического лидерства показывают, что харизма лидеров непосредственно связана со степенью, в которой они воплощают характеристики группы, частью которой являются. Чтобы быть харизматичным, лидер должен быть одним из «нас».

## История до сих пор

---

Мы проанализировали результаты исследований, демонстрирующих, почему ключевые характеристики лидерства являются результатами процесса самокатегоризации. Качества лидерства – влияние, доверие, справедливость и харизма – это результаты совместного членства в группе. Таким образом, мы доказываем, что быть хорошим лидером – значит быть хорошим членом группы. Но неужели история настолько проста, как мы ее изобразили? Например, мы показали только то, что значит *быть* членом

---

<sup>1</sup> Cp. Tajfel and Turner, 1979.



группы. Все же, сущность лидерства не просто в том, чтобы быть, но и в том, чтобы делать. Лидеры активно принимают решения с последствиями для своих групп и отдельных людей в этих группах. Конечно, эти решения часто следуют конкретным процедурам, влекущим за собой распределение ценных результатов. И эти действия мы уже рассмотрели. Процедурное и поведение лидеров и поведение, связанное с распределением ресурсов – это зачастую основополагающее поведение, вверенное в руки лидеров.

В нашем предыдущем анализе мы показали, что характер распределительного и процедурного поведения интерпретируют по-разному, в зависимости от того, что делает лидер, и от *контекста*, в котором демонстрируется поведение. Нашей целью было продемонстрировать характер справедливости, основанный на группе, и его связь с одобрением лидерства. Мы не спрашивали, *почему* это происходит, хотя ответ имеет важное значение для понимания «лидерства как процесса (leadership-as-doing)» в дополнение к «лидерству как состоянию (leadership-as-being)». С точки зрения социальной идентичности<sup>1</sup>, то, почему это происходит, просто. Распределительный ингрупповой фаворитизм – это способ, при помощи которого ингруппа может выгодно отличаться от релевантных аутгрупп. Такое позитивное отличие дает возможность для укрепления социальной идентичности<sup>2</sup>. Межгрупповое равенство (или «беспристрастность») и аутгрупповой фаворитизм *при прочих равных условиях* не могут достичь такого укрепления социальной идентичности; фактически, при правильных условиях<sup>3</sup> аутгрупповой фаворитизм можно рассматривать как отрицание социальной идентичности.

Вооружившись этим пониманием психологического значения распределительного поведения, мы можем сделать дальнейшие, более точные прогнозы о качествах лидеров и их отношении к тому, что они делают, в дополнение к тому, кем они являются. В частности, мы можем вполне обоснованно ожидать, что лидеры, усиливающие идентичность, более влиятельны и их считают более харизматич-

<sup>1</sup> Tajfel and Turner, 1979.

<sup>2</sup> Chin and McClintock, 1993; Platow, Harley, Hunter, Hanning, Shave and O'Connell, 1997.

<sup>3</sup> См. Tajfel and Turner, 1979.

ными, чем беспристрастных ко всем группам и отрицающим идентичность лидерам, *даже если во всех этих случаях лидеры – это члены ингруппы.*

## Переоценка справедливого поведения: усиление социальной идентичности по сравнению с ее отрицанием

Вспомните описанное выше исследование, в котором главный исполнительный директор из региональной службы здравоохранения в Новой Зеландии распределял время подключения к единственному диализному аппарату между двумя в равной степени нуждающимися пациентами<sup>1</sup>. В дополнительной части исследования, директор выражал свое мнение по поводу использования информационных сообщений, чтобы сообщать служащим о политике клиники. После прочтения сценария у участников спрашивали их собственное личное мнение об использовании информационных сообщений для таких целей. Результаты явно показали, что в своих установках участники больше ориентировались на справедливого лидера, чем на несправедливого при внутригрупповом условии, но на несправедливого, проявляющего расположение к ингруппе (то есть усиливающего ингруппу) лидера больше, чем на справедливого (то есть беспристрастного) при межгрупповом условии. Поэтому, хотя социальное влияние возникает из совместного членства в ингруппе, способность лидеров к влиянию легко может пошатнуться, если они ведут себя таким образом, что либо (1) не сохраняют целостность ингруппы, без необходимости дифференцируя членов группы<sup>2</sup> или (2) угрожают статусу ингруппы по отношению к релевантной аутгруппе, не дифференцируя ингруппу от аутгруппы.

Платов, Миллс и Моррисон<sup>3</sup> продемонстрировали подобный эффект с предпочтениями участников в современной живописи. В этом исследовании экспериментатор – студент психологии распределял экспериментальные задания равным или неравным образом между двумя сту-

<sup>1</sup> Platow et al., 1997.

<sup>2</sup> Ср. Haslam et al., 1998.

<sup>3</sup> Platow, Mills, and Morrison, 2000.

дентами-психологами или одним студентом-психологом и одним студентом-дантистом. Затем участникам, которые также были студентами-психологами, показали ряд современных картин, написанных якобы Паулем Клее и Василием Кандинским, и попросили их оценить, насколько им нравится каждая из картин. До оценки, но после распределения, проводимого экспериментатором, экспериментатор упоминал, что предпочитает Кандинского больше, чем Клее. Данные были очень четкими. Участники, которые идентифицировали себя с экспериментатором, отдавали большее предпочтение картинам с меткой «Кандинский», чем с меткой «Клее» (то есть действовали в соответствии с предпочтением экспериментатора), когда экспериментатор проявлял внутригрупповую справедливость, а не внутригрупповую несправедливость. Впрочем, эта модель изменялась на обратную, когда экспериментатор проводил межгрупповые распределения, и несправедливость «была направлена» на ингруппу, а не аутгруппу. Чтобы читатель не посчитал это тривиальными результатами в отношении лидерства, вспомним печально известную выставку Гитлера «Выродившееся искусство», проходившую в 1937 году. Здесь лидер, прославившийся своим «ингрупповым фаворитизмом», среди прочих показал именно картины Клее и Кандинского в качестве «выродившегося искусства», с четкой целью настроить немцев против них<sup>1</sup>. Конечно, наш простой лабораторный эксперимент едва ли может сравниться с ужасами Гитлера; все же, мы можем наблюдать очень простой психологический аналог благоволящего ингруппе лидера, который эффективно насаждает вкус.

В третьем исследовании Хаслам и Платов<sup>2</sup> представляли студентам университета лидера – студента университета, поведение которого усиливает идентичность, беспристрастно или отрицает идентичность в межгрупповом контексте. В этом исследовании оценки справедливости беспристрастного (то есть поддерживающего равенство) и усиливающего идентичность (то есть поддерживающего неравенство, благоволящего ингруппе) лидера со стороны участников

<sup>1</sup> И других художников; Barron, 1991.

<sup>2</sup> Haslam and Platow, 2001.

были идентичны, и обе были значительно выше, чем оценки справедливости отрицающего идентичность (то есть поддерживающего неравенство, благоволящего аутгруппе) лидера. После вынесения оценки участников попросили высказать доводы за и против новаторских предложений, которые выдвинул лидер. Было высказано очень мало доводов против, и не было различий между тремя условиями, в которых проводился эксперимент. Впрочем, число доводов в пользу предложений лидера было значительно больше при условии усиления идентичности, чем при условии беспристрастности или отрицания идентичности. Только у усиливающего идентичность лидера была способность влиять на членов своей ингруппы так, чтобы они выполняли умственную работу, необходимую для реализации его плана. Только там, где он поддерживал идентичность группы, группа была готова работать, чтобы поддерживать его замысел и видение будущего развития группы.

В последнем исследовании, которое мы обсудим, Хаслам и его коллеги<sup>1</sup> представили студентам университетов описание лидера – студента университета. Им сказали, что при четырех независимых условиях лидер контролировал один из четырех показателей деятельности организации во время своего пребывания в роли лидера: спад деятельности, стабильные убытки, стабильную прибыль или рост деятельности. Воспроизводя предыдущее исследование<sup>2</sup>, участники приписывали лидеру все большую харизму при всех четырех условиях (в указанном порядке). Важно, что при этом Хаслам и его коллеги ввели манипуляцию, благодаря которой лидера считали усиливающим идентичность, беспристрастным или отрицающим идентичность в межгрупповом контексте. Анализ четко показал, что поведение лидера, усиливающее идентичность, гасило для него отрицательные эффекты контроля спада деятельности. Лидер мог эффективно сохранять свою харизму в глазах членов группы во время спада деятельности, *только если* одновременно с этим его считали благоприятствующим ингруппе при распределении ресурсов. Таким образом, с помощью

---

<sup>1</sup> Haslam et al., 2001.

<sup>2</sup> Meindl, 1993.

поведения, которое в ином случае было бы признано нормативно несправедливым, харизма лидера была сохранена.

## **Выводы**

---

Мы начали эту главу, отметив, что качества, часто приписываемые лидерам, на самом деле являются результатами процесса самокатегоризации. Чтобы подтвердить это, мы продемонстрировали, как такие качества, как влияние, доверие, справедливость и харизма, берут начало в совместном членстве в группе. В то же время, мы признали, что лидерство значит не просто быть, а еще и делать. Затем мы рассмотрели результаты исследований, демонстрирующие, что проявление поведения, отрицающего идентичность, в реальности может, например, препятствовать появлению нескольких качеств лидерства, даже если потенциальный лидер – один из членов ингруппы. Таким образом, мы утверждаем, что для того, чтобы быть хорошим лидером, необходимо быть хорошим членом группы. Как и в случае с другими групповыми процессами (например, формированием стереотипов, предубеждением, сплоченностью, коллективными действиями), сведение лидерства к набору индивидуальных различий оказывается несостоятельной идеей. Огромное количество литературы по лидерству подтверждает это. Как мы отметили во вступлении, эта литература «превозносит разнообразие» групп, однако ее выводы различаются, потому что авторы искали ответы на свои вопросы в конкретном человеке или роли.

В этот момент читатель, вероятно, задает вопрос, на который нам часто приходилось отвечать: «Как анализ самокатегоризации позволит мне найти и выбрать лучшего кандидата на позицию лидера в моей группе или организации?» Один из ответов заключается в том, что психометристы должны разрабатывать опросники, оценивающие соответствие между конкретными членами группы и самой группой<sup>1</sup>, а не качества людей абстрактно. Но, к несчастью, динамический характер групп означает, что даже этот ме-

---

<sup>1</sup> Cp. van Vianen, 2000.

тод потерпит неудачу, как только изменится групповой контекст. Как наблюдали Шериф, Харви, Уайт, Худ и Шериф<sup>1</sup> и недавно Тернер и Хаслам<sup>2</sup>, качества, ведущие к одобрению со стороны последователей, меняются, как только меняется межгрупповой контекст. В одном межгрупповом контексте в лидере могут высоко цениться умственные способности, но в другом межгрупповом контексте умственные способности могут не цениться вообще. И, как мы показали на примере справедливости, реальное значение умственных способностей может также сильно измениться при условии изменений в социальном контексте.

Это наблюдение ведет ко второму ответу на утверждение: «Анализ самокатегоризации не помогает». Пока анализ лидерства с точки зрения ТСК не предоставляет список качеств, характеристик, признаков или умений, которые должны искать власть имущие, назначая других на лидерские роли, этот второй ответ остается верным. Таким образом, некоторые могут не найти в нашем анализе никакой *практической* пользы.

Конечно, мы не сомневаемся, что психологи могут разработать опросники, чтобы помогать людям с целью спрогнозировать будущее поведение одного-двух человек в конкретном социальном контексте (например, организации). Но поиск людей с конкретными характеристиками и качествами и назначение их на лидерские позиции представляет только один подход к жизни группы. Желание менеджеров и исполнительных комитетов назначать людей на лидерские позиции – только *желание* и *предпочтение*, а не имманентная необходимость. Это желание представляет особый набор ценностей в политике, которых придерживаются те, кто хотят строить особую форму социальных отношений. В отличие от этого, взгляд ТСК, согласно которому хорошие лидеры – это хорошие члены группы, подчеркивает, как концентрация процесса назначения в руках нескольких власть имущих приводит к насаждению ценностей власть имущих в жизни тех, кто лишен власти<sup>3</sup>. Именно в этот момент научные факты и доказательства выявляют безрас-

<sup>1</sup> Sherif, Harvey, White, Hood, and Sherif, 1961.

<sup>2</sup> Turner and Haslam, 2001.

<sup>3</sup> Cp. Haslam et al., 1998.

судства политики. Поэтому, вооруженное теоретическими и эмпирическими достижениями, практическое применение результатов анализа лидерства с точки зрения ТСК – это возможность расширить полномочия членов группы благодаря «вскрытию» политических решений под маской беспристрастности, науки или просто «итоговой строки».

Анализ самокатегоризации показал, что способность влиять, пользоваться доверием других, считаться справедливым и быть признанным харизматичным – все это последствия совместного членства в группе и активной поддержки ингрупповой идентификации с потенциальными последователями. Таким образом, чтобы знать, что значит быть лидером, человек должен обращать внимание как на последователей, которых нужно вести за собой, так и на потенциал совместной идентичности, который может стимулировать творческое партнерство между лидерами и последователями.

# 5 Идентичность, категоризация лидерства и модель лидерства

РОБЕРТ ЛОРД И РОЗАЛИ ХОЛЛ

Лидерство, идентичность и социальная власть динамически переплетены в процессе, который разворачивается, когда члены группы взаимодействуют и устанавливают структуру статуса. В данной главе мы акцентируем роль, которую когнитивные структуры лидеров и последователей играют в этом процессе, а также значение современного знания о природе ментальной самопрезентации и презентации других людей для понимания лидерства и использования власти. В частности, мы сосредоточим внимание на роли смены идентичностей как средства для объяснения различий в восприятии лидерства и его эффективности. В основе нашего подхода – уверенность в том, что когнитивные механизмы, которые определяют мысли и действия как лидеров, так и последователей, должны иметь некие фундаментальные сходства.

Ключевая идея, лежащая в основе этой главы – идея восприятия лидерства. Восприятие лидерства предполагает оценку, сделанную наблюдателями или самими потенциальными лидерами, согласно которой определенный человек (потенциальный лидер) обладает качествами, типичными для лидера, а также потенциалом проявлять лидерские качества в конкретной ситуации. Восприятие лидерства важно для самих процессов лидерства и организационных процессов по нескольким причинам. Во-первых, когда человека воспринимают как лидера, основа, «фундамент» для социальной власти усиливается<sup>1</sup>, а возможности действовать по своему усмотрению, чтобы вно-

---

<sup>1</sup> Lord, 1977.



сильные изменения в организационные процессы, расширяются. Во-вторых, из-за того, что появляется больше власти, люди, которых воспринимают как лидеров, обладают большим потенциалом для воздействия на организационные процессы и результаты. Это не обязательно означает, что действия лидера всегда приводят к более высоким показателям деятельности организации, просто с их помощью можно достичь больше положительных или отрицательных результатов. В-третьих, восприятие лидерства тесно взаимосвязано с показателями эффективности. Рост показателей эффективности улучшает восприятие лидерства, и наоборот, падение показателей эффективности ухудшает представления о лидерстве, так что с течением времени неэффективные лидеры, в конце концов, теряют часть полномочий или свою позицию, хотя за это время они могут стать причиной существенных расходов для организации. Наконец, поскольку восприятие и эффективность не всегда соответствуют друг другу и согласуются, важно понимать то множество способов, с помощью которых лидерам может удастся или не удастся управлять тем, как их воспринимают другие люди. Научное знание о процессе восприятия лидерства может помочь избежать двух нежелательных ситуаций: (1) когда потенциально эффективных людей не воспринимают как лидеров, и поэтому они обладают минимальным воздействием на организацию, и (2) когда есть неэффективные лидеры, которые, тем не менее, успешно манипулируют представлениями о лидерстве с целью удерживать власть в организации.

Эта глава включает три основных раздела. Мы начнем с базовой социально-когнитивной точки зрения на лидерство. При этом мы сконцентрируемся на соответствии (эволюционном и функциональном) наших идей о категоризации лидерства и взглядами Хогга на развитие групповых идентичностей. Далее мы интегрируем социально-когнитивную концепцию с недавно возникшими теориями, которые сосредоточены непосредственно на роли идентичности в процессе лидерства<sup>1</sup>. В заключительном разделе мы перейдем от описания существующей теории и исследований к

<sup>1</sup> Lord, Brown, and Freiberg, 1999.

их теоретическому и практическому значению, в особенности для понимания взаимосвязи между идентичностью, властью и гендером.

## **Теория восприятия лидерства и категоризации лидерства**

---

В основе нашего исследования восприятия лидерства и воспринимаемой социальной власти за последние 25 лет лежит две основополагающие идеи. Во-первых, идея о том, что восприятие лидерства совместно конструируется через эмерджентный динамический процесс, который включает цель, воспринимающего (субъекта), задачу и организационный контекст. Во-вторых, идея о том, что ядро, основа этого процесса – это категоризация цели воспринимающим субъектом на основе имплицитной теории лидерства. По-видимому, восприятие лидерства во многом функционирует, как и многие другие имплицитные процессы социального познания, такие как спонтанные выводы (умозаключения) о характеристиках<sup>1</sup>, которые управляют социальными действиями, но часто функционируют за рамками сознательного понимания (осознания). Мы модифицировали нашу раннюю работу, в которой мы сделали акцент на прогнозировании восприятия лидерства и воспринимаемой социальной власти на основе группового поведения, поддающегося наблюдению<sup>2</sup>, и включили в нее как социально-когнитивное исследование категориальных структур<sup>3</sup>, так и признание того факта, что аффект (эмоциональная реакция) – это принципиальная составляющая лидерства<sup>4</sup>. В этой работе мы объясняем процессы, которые являются центральными для возникновения и поддержания лидерства.

Недавнее исследование привнесло две дополнительные значимые идеи. Во-первых, эффективные лидеры должны действовать гибко, корректируя свое поведение в соответ-

<sup>1</sup> Van Overwalle, Drenth, and Mausman, 1999.

<sup>2</sup> Lord, 1977.

<sup>3</sup> Lord, Foti, and De Vader, 1984; Lord and Maher, 1991.

<sup>4</sup> Hall and Lord, 1995.

ствии с различными задачами и социальными требованиями<sup>1</sup>. А во-вторых, как базовые сценарии, руководящие поведением лидеров, так и прототипы, руководящие социальным восприятием, должны функционировать таким образом, который допускает такую гибкость. То есть сценарии и прототипы сами по себе – это гибкие, а не фиксированные когнитивные структуры, которые автоматически конструируются, чтобы выполнять конкретные ситуативные требования<sup>2</sup>. Мы предполагаем, что эта гибкость и корректировка происходит через процесс, включающий сети когнитивных единиц, которые реагируют на текущие внутренние и внешние ограничения. В следующих двух разделах представлены такие реконструктивные модели прототипов лидерства, а также их исторические «предшественники».

## **Ранняя концепция: модели прототипов лидерства, возникающие на основе извлечения из памяти**

Результатом интеграции социальных и когнитивных психологических достижений в 1970-е годы стало множество идей, которые оказались полезными для понимания восприятия лидерства. Социально-когнитивный подход признает, что социальное восприятие происходит в рамках когнитивных систем человека и через процессы, которые эти системы «запускают». Центральная идея, которую мы позаимствовали из социально-когнитивной парадигмы, заключается в том, что воспринимающие субъекты являются *активными* участниками процесса восприятия лидерства, а не пассивно реагируют на характеристики лидеров. Например, восприятие лидерства зависит от структуры знаний, которые на данный момент активированы у воспринимающих субъектов, а не только от потенциальных характеристик лидера. Другая важная идея заключается в том, что к категоризации социальных стимулов и неодушевленных объектов применяют схожие принципы. Один из важных принципов, который популяризировала Рощ<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Hall, Makiney, Marchioro, and Philips, 2002; Hall, Workman, and Marchioro, 1998; Zaccaro, Foti, and Kenny, 1991.

<sup>2</sup> Lord, Brown, Harvey, and Hall, 2001.

<sup>3</sup> Rosch, 1978.

заклучался в том, что категории определяются наборами центральных характеристик (прототипами), а не принципиальными характеристиками, которые формируют четкие различия между членами и не-членами категории. Этот акцент на важности прототипов стал основой для разработки теории категоризации лидерства.

Теория категоризации лидерства<sup>1</sup> утверждает, что восприятие лидерства может быть основано на одном из двух процессов. Во-первых, лидерство может быть признано, когда комбинация или паттерн характеристик или поведения, которое ассоциируют с потенциальным лидером, совпадает с прототипом, который использовали в качестве основы воспринимающие субъекты. Точное совпадение порождает высокие оценки лидерства, и наоборот. В любом из этих случаев, когда человеку присваивают «ярлык» лидера, ожидания от его поведения и характеристика ранее продемонстрированного лидерского поведения сильно зависят от прототипа, использованного воспринимающими его субъектами. Кроме того, поведение успешных лидеров характеризуют как более прототипичное, а лидеров, которые сталкиваются с неудачами, считают менее прототипичными, даже когда их объективное поведение такое же<sup>2</sup>.

Во-вторых, лидерство может быть логически выведено из событий и результатов, которые приводят к каузальным атрибуциям в отношении потенциальных лидеров. Большое количество экспериментальных исследований иллюстрирует этот процесс, демонстрируя, что ложная информация об эффективности деятельности влияет на восприятие лидерства: высокие показатели приводят к высокому уровню атрибуции лидерских качеств, и наоборот<sup>3</sup>. Интересно отметить, что описание поведения лидеров также поддается влиянию информации об эффективности деятельности, которой манипулируют в ходе эксперимента. Следовательно, оценки поведения реконструируются на основе ярлыков лидерства и структур категорий, а не извлекаются из памяти. Процесс построения гипотез о лидерстве, равно как и процесс признания лидерства, иллюстрируют важную роль

<sup>1</sup> Lord et al., 1984.

<sup>2</sup> Обзор этой литературы см. у Lord and Maher, 1991.

<sup>3</sup> См. Lord and Maher, 1991.

воспринимающих субъектов в формировании представлений о лидерстве. Ведь именно профиль характеристик/поведения в интерпретации воспринимающих субъектов окончательно формирует представления о лидерстве<sup>1</sup>.

Прототипы категорий считают основными компонентами имплицитных теорий лидерства у воспринимающих субъектов. Для этого есть несколько причин. Во-первых, совпадение с прототипом – один из основных факторов, определяющих представления о лидерстве. Во-вторых, знание об эффективности деятельности, характеристиках и поведении лидера адаптируется к прототипам категорий. И эта адаптация зачастую бывает настолько полной, что после категоризации воспринимающие субъекты уверены, что действительно учли незамеченную, но соответствующую категории информацию. Поскольку прототипы категорий первоначально считались фиксированными структурами, научение которым происходит через опыт, ранние исследования ставили в центр внимания четкое формулирование содержания категории «лидер», а также четкое формулирование ее таксономической структуры.

## Содержание категорий лидерства

Лорд и его коллеги<sup>2</sup> установили 27 характеристик, которые высоко прототипичны для лидеров, десять самых прототипичных из них: преданный, ориентированный на цель, информированный, харизматичный, решительный, ответственный, с высокими умственными способностями, твердый, организованный и умеющий искусно говорить. В очень обширном исследовании имплицитных теорий лидерства Офферманн, Кеннеди и Уирц<sup>3</sup> обнаружили восемь факторов, которые прототипичны для лидеров. Пять из них, которые прочнее всего связаны с лидерством: преданность, высокие умственные способности, харизма, сила и чуткость реакции. Метааналитический обзор характеристик, связанных с возникновением лидерства, показал, что такие характеристики, как высокие умственные способ-

<sup>1</sup> И, таким образом, оценки поведения, полученные лидерами.

<sup>2</sup> Lord et al., 1984.

<sup>3</sup> Offermann, Kennedy, and Wirtz, 1994.

ности, маскулинность и способность к адаптации, прочно связаны с возникновением лидерства в малых группах<sup>1</sup>. А исследование, рассматривающее отношения лидерских характеристик со стабильными составляющими впечатлений от лидерства у воспринимающих субъектов, обнаружило устойчивую связь на протяжении долгого времени и у воспринимающих субъектов с экстраверсией, доминированием, гибкостью, опытом и социальным влиянием<sup>2</sup>. Это значительное совпадение содержания прототипов лидерства не следует интерпретировать так, будто оно указывает на то, что все лидеры обладают несколькими принципиальными характеристиками, оно скорее подкрепляет идею о том, что существует частично совпадающая комбинация характеристик лидерства или структура фамильного сходства.

Также существует очевидная связь многих характеристик, связанных с лидерством, с характеристиками, связанными с социальной властью. Эта идея графически показана на рисунке 5.1, где изображен набор характеристик (шестиугольник вверху) со связями, которые делают его частью как лидерского прототипа, так и набора отношений с социальной властью. Например, представления о вкладе другого человека в выполнение задачи и его силе могут быть частью основы для легитимной власти; представления об уровне умственных способностей связаны с экспертной властью; доминирование может быть связано с принудительной властью; а гибкость и экстраверсия могут быть связаны с референтной властью. Рисунок 5.1 также показывает, что представления о лидерстве и воспринимаемая социальная власть могут находиться в отношениях обоюдной каузальности, что поддерживает сильная корреляция между этими конструктами<sup>3</sup>.

## Структура категорий лидерства

Ранние работы по структуре категорий лидерства основывались на теории Рош<sup>4</sup>. Таксономическая работа Лорда

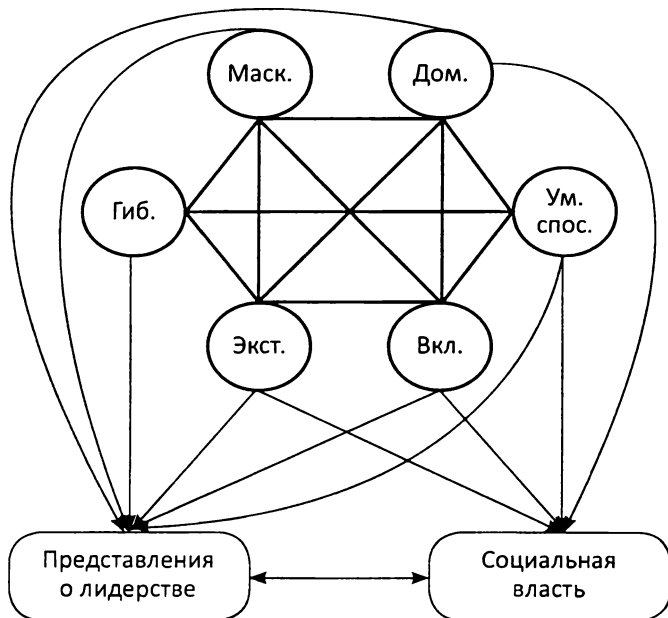
<sup>1</sup> Lord, De Vader, and Alliger, 1986.

<sup>2</sup> Hall et al., 2002.

<sup>3</sup> Lord, 1977.

<sup>4</sup> Rosch, 1978.

и его коллег<sup>1</sup> подкрепила иерархическую модель структуры категорий. В подтверждение теории Рош, они обнаружили доказательство трехуровневой иерархии, состоящей из вышестоящей, базовой и нижестоящей категорий.



**Рисунок 5.1** Модель активации прототипа лидерства в рекуррентной коннекционистской сети влияет на представления о лидерстве и социальную власть. Маск. = маскулинность/феминность; Дом. = доминирование; Ум. спос. = умственные способности; Вкл. = вклад в выполнение задачи; Экст. = экстраверсия; Гиб. = гибкость поведения.

Вышестоящая категория отвечала различию лидер/не-лидер; базовый уровень отвечал одиннадцати различным типам лидеров, которые зависели от организационного контекста (бизнес, образование, труд, финансы, национальная политика, масс-медиа, армия, меньшинства, религия, спорт и мировая политика); нижестоящий уровень устанавливал различия между лидерами на более высоком или низком уровне в иерархии авторитета. Исследование показало, что такие социальные категории, как лидерство,

<sup>1</sup> Lord et al., 1984.

изучаются через опыт и определяются центральными характеристиками или прототипами, а не принципиальными характеристиками, которые отличают всех лидеров от всех не-лидеров. Например, Меттьюз, Лорд и Уокер<sup>1</sup> опрашивали детей и подростков из разных классов (1, 3, 6, 9 и 12), чтобы исследовать развитие прототипа. Они обнаружили, что ученики старших классов определяли лидерство с помощью более сложных и абстрактных терминов, соответствовавших использованию прототипа. В отличие от этого, ученики младших классов определяли лидерство проще и конкретнее, часто сосредотачивая внимание на конкретном примере.

## **Значение этой работы для понимания ключевых вопросов в восприятии лидерства**

Важным аспектом теории категоризации лидерства было то, что категоризация или восприятие лидерства рассматривалось как процесс в режиме реального времени, который отражает имплицитное производство смысла и предлагает постоянное руководство в социальных ситуациях, а не является эксплицитным, рефлексивным процессом. То есть лидерство постигалось, когда становилось известно о деятельности группы или организации, причем представления о лидерстве, относящиеся к нему поведение и результаты одновременно возникали через динамический процесс обоюдной каузальности. Когда происходил контакт с потенциальными лидерами, основанная на перцепции, управляемая данными информация о воспринимаемой цели считалась интегрированной с нисходящей информацией о прототипах категорий, которые извлекались из памяти воспринимающего субъекта. Поэтому как составляющая цели, так и составляющая воспринимающего вносили свой вклад в социальные представления<sup>2</sup>. Считалось, что этот процесс зависит от ситуативно выявленных определений лидерства, которые во многом являются общими как в США, так и межкультурно<sup>3</sup>, хотя

<sup>1</sup> Matthews, Lord, and Walker, 1990.

<sup>2</sup> Lord et al., 2001.

<sup>3</sup> Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, and associates, 1999.



существуют веские доказательства и межкультурного разнообразия<sup>1</sup>.

Поскольку когнитивные структуры или схемы руководят большей частью процессов социального познания, теория категоризации лидерства объединяет исследования представлений о лидерстве с более масштабными размышлениями о процессах социального познания. Например, включив такие дополнительные элементы, как пол, в размышления о развитии категорий лидерства, принципиально важные достижения в понимании восприятия женщин-менеджеров можно интегрировать с теорией категоризации. Необъективность к лидерам женского пола можно отчасти объяснить тем фактом, что пересечений между качествами, которыми, как считается, традиционно обладают мужчины и лидеры гораздо больше, чем между качествами, которыми, как считается, традиционно обладают женщины и лидеры<sup>2</sup>. Поэтому теория категоризации лидерства и итоговая атрибуция качеств, связанных с лидерством, могут помочь в объяснении того, почему женщины с меньшей вероятностью могут стать лидерами в малых группах<sup>3</sup>, предоставив объяснение на когнитивной основе, соответствующее другим социологическим теориям, таким как теория статуса<sup>4</sup> и теория гендерной роли<sup>5</sup>.

## **Современная концепция: реконструктивные модели прототипов лидерства**

Взгляды на категоризацию лидерства, основанные на извлечении из памяти, как те, которые мы рассмотрели выше, основаны на сравнении с хранением символов, когда память рассматривается как аналог картотечного ящика, в котором информация организована и хранится в неизменном виде<sup>6</sup>. Этот взгляд на прототипы лидерства на символическом уровне соответствует социально-когнитивным исследованиям, которые показывают, что про-

<sup>1</sup> Den Hartog et al., 1999; Gerstner and Day, 1994.

<sup>2</sup> Heilman, Block, Martell, and Simon, 1979.

<sup>3</sup> Hall et al., 1998.

<sup>4</sup> Ridgeway, гл. 6.

<sup>5</sup> Eagly, гл. 7.

<sup>6</sup> Lord et al., 2001b.

тотипы изучаются через обширный опыт в данном контексте в ходе относительно медленного процесса<sup>1</sup>. Все же, прототипы лидерства, которыми обладают люди, могут широко варьировать, в зависимости от контекста (бизнес по сравнению с армией), иерархического уровня (менеджмент верхнего уровня по сравнению с менеджментом нижнего уровня)<sup>2</sup> и пола<sup>3</sup>. Исследования показывают, что связанные с полом модели возникновения лидерства изменяются вместе с типом задач<sup>4</sup>, а значит, связанные с полом прототипы взаимодействуют с характеристиками задач. Кроме того, результаты исследований групповой идентичности явно показывают, что прототипы лидерства меняются для того, чтобы больше соответствовать желаемым характеристикам группы, когда воспринимающие сильнее идентифицируют себя с группой<sup>5</sup>. Поскольку эти результаты не являются имманентно несоответствующими понятию фиксированных прототипов, крайняя чувствительность прототипов к контексту предполагает, что категории лидерства, как и другие когнитивные категории, могут быть образованы «на ходу»<sup>6</sup>, чтобы приспособляться к внешним и внутренним воздействиям со стороны контекстов, задач, подчиненных или групповых идентичностей.

Исследования, показывающие, что воспринимающие рассматривают комбинации характеристик лидерства, что, по-видимому, интерактивно влияет на представления, также говорят о том, что категоризация лидерства достаточно гибкая<sup>7</sup>. Это подобное гештальту качество предполагает, что пошаговые изменения в прототипах скорее всего не так важны для понимания изменений в представлениях, как основанные на контексте смены целых комбинаций желаемых качеств лидерства. Концепции прототипов, основанные на извлечении фиксированных структур из памяти, с трудом могут объяснить такие динамичные

<sup>1</sup> Sherman and Klein, 1994.

<sup>2</sup> Lord et al., 1984.

<sup>3</sup> Heilman et al., 1989.

<sup>4</sup> Hall et al., 1998.

<sup>5</sup> Hogg, 2001; глава 3.

<sup>6</sup> Barsalou, 1983.

<sup>7</sup> Smith and Foti, 1998.

и в частности дискретные изменения в применении прототипов лидерства и их соответствующие дискретные эффекты на представления о лидерстве<sup>1</sup>. Модели прототипов лидерства на основе коннекционистских сетей, также описываемые как модели на основе распределенных нейронных сетей, имеют возможность изменяться таким образом. Далее, поскольку коннекционистские сети работают параллельно, они могут *реконструировать*, а не просто извлекать прототипы категорий таким образом, который соответствует ситуативному воздействию.

## Репрезентация прототипов при помощи нейронных сетей

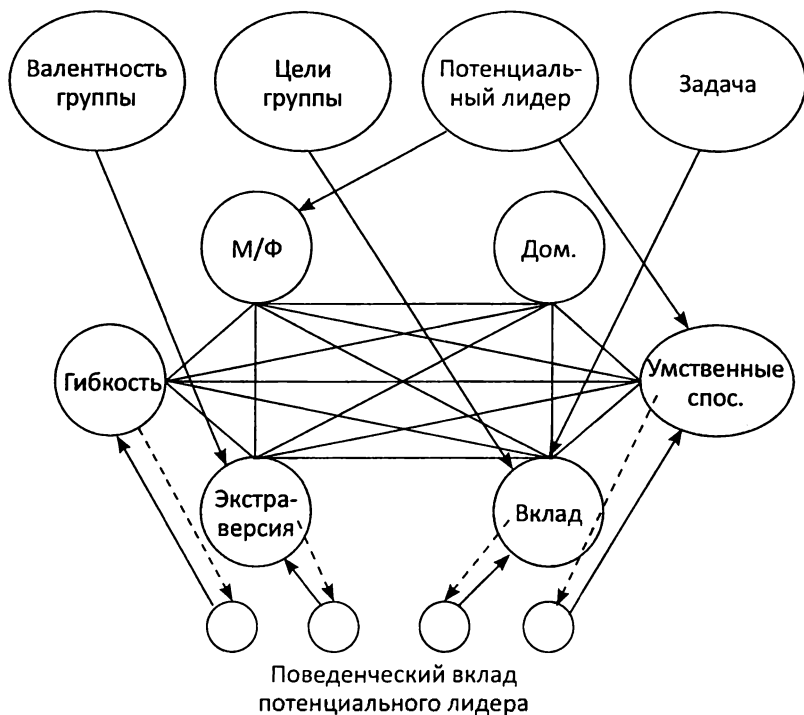
Вкратце, коннекционистские сети – это системы, состоящие из подобных нейронам единиц-процессоров, которые интегрируют информацию из входных источников и передают итоговую активацию (или запрещение) к связанным с ними выходным единицам. Значение (например, категоризация) содержится в полученной схеме активации. В случае категорий лидерства единицы могут отражать воспринимаемые характеристики цели, такие как релевантные физические и психологические характеристики, а также убеждения в том, какие характеристики указывают на лидерство. Активация в нейронных сетях происходит как результат *положительных воздействий*, которые происходят, когда единицы подходят друг другу или находятся в соответствии. Например, когда целью человек воспринимается как опытный и мудрый, эти единицы будут взаимно активированы. Запрещение отражает *отрицательные воздействия*, которые происходят, когда единицы противоречат друг другу (например, наивный, но мудрый). В коннекционистских сетях количество активации или запрета, переданное от одной единицы к другой, зависит от масс, соединяющих эти единицы. Такие массы изучаются с течением времени через опыт и поэтому включают статистическую закономерность в наблюдаемых стимулах лидерства в перцептивную схему.

---

<sup>1</sup> Brown, Lord, Hanges, and Hal, 2002.

**Входные источники**

Групповая идентичность

Контекстуальные  
воздействия

**Рисунок 5.2** Групповые и контекстуальные воздействия на прототип лидерства. Единицы с более высокой активацией показаны затененными кругами; нисходящие воздействия на поведенческий вклад показаны пунктирными линиями.

Одна из частных конфигураций коннекционистских сетей под названием *рекуррентные сети* позволяет всем единицам на конкретном уровне влиять друг на друга. То есть все аспекты прототипа лидерства могут демонстрировать взаимную активацию или запрещение. Одна из рекуррентных сетей показана на рисунке 5.2, на ней схема активации/запрещения изображена в центральной части рисунка. Рекуррентные сети особенно хороши в изучении прототипов категорий<sup>1</sup>. Важно, что после активации

<sup>1</sup> Smith and De Coster, 1998.

входной схемой – которая может быть таким социальным стимулом, как потенциальный лидер, – схемы активации в рекуррентных сетях усвершенствуются через процессы динамической корректировки, чтобы максимально соответствовать внутренним и внешним воздействиям. Поэтому рекуррентные сети могут не только конструировать прототипы на ходу, но и, что важно, делать их объектом целого ряда воздействий со стороны культуры, текущих задач, целевых лидеров, а также целей и идентичностей последователей или аффекта<sup>1</sup>.

## Способность коннекционистских моделей включать влияние социальных факторов

Такая гибкость в использовании когнитивных категорий возможна потому, что нейронные сети работают параллельно, чтобы принять ранее изученные схемы связей, используя их как систему обработки, чтобы привести входные схемы более низкого уровня в соответствие с ситуативными воздействиями более высокого уровня. То есть схема активации может одновременно отражать то, что воспринимающий изучил *прежде*, и связи этих единиц с воздействиями *текущих* ситуативных факторов и целевого ввода. Интересно рассмотреть эффекты воздействий на прототип, обусловленные групповым контекстом. Эти воздействия накапливаются, тем самым стимулируя все более и более ограниченный прототип лидера у членов группы, в то время как идентичности развиваются, задачи становятся четче, а групповая культура и совместный аффективный тон развиваются. Иначе выражаясь, индивидуальные отличия в прототипах лидерства должны сокращаться, когда эти множественные воздействия концентрируются, и можно сказать, что группы развили общую «ментальную модель» эффективного лидерства.

Мы уже доказывали в других публикациях<sup>2</sup>, что эти сценарии или схема, которая руководит поведением, также реконструируются подобным образом, в зависимости от описанных только что воздействий. Эта идея может

<sup>1</sup> Hanges, Lord, and Dickson, 2000; Lord et al., 2001.

<sup>2</sup> Lord et al., 2001.

быть дополнена утверждением, что с развитием групповой идентичности ментальные модели соответствующего группового поведения также получают большее распространение. Если принять общее утверждение, что представлениями и поведением руководит когнитивная схема, то мы можем расширить основанное на когнитивном процессе объяснение принудительной реконструкции прототипов лидерства до реконструкции когнитивной схемы в целом. При таком расширении групповые идентичности будут иметь сильное воздействие на развитие ментальных моделей группы, которые руководят как восприятием, так и поведением.

## Идентичность и лидерство

---

Коннекционистские модели прототипов и схема, как мы считаем, обладают способностью предоставить общую концепцию, которая соответствует множеству других социальных и социально-когнитивных теорий лидерства, и делают акцент на идентичностях последователей. Например, работа Хогга<sup>1</sup> указывает, что люди могут становиться лидерами на основе соответствия групповой идентичности, которая развивается на протяжении длительного периода. Кроме того, идентификация последователей с группой может повлиять на основу, по которой оценивается качество их диадных отношений с лидером, тем самым влияя на уровень легитимности, которым, как считается, обладают лидеры<sup>2</sup>. Наконец, лидеры могут помочь подчиненным сконструировать подходящие идентичности, таким образом воздействуя на целый ряд мотивационных процессов<sup>3</sup>. Вкратце, понимание индивидуальных и групповых идентичностей играют центральную роль для понимания эффективного лидерства. В следующих разделах мы более подробно рассмотрим каждое из этих направлений исследования.

---

<sup>1</sup> Hogg, 2001.

<sup>2</sup> Tyler, 1997; глава 8.

<sup>3</sup> Shamir, House, and Arthur, 1993; Lord et al., 1999.

## Групповые идентичности и представления о лидерстве

Хогг<sup>1</sup> основывается на Теории социальной идентичности Таджфела и Тернера<sup>2</sup>, чтобы разработать идею того, что членство в группе влияет на процессы социального восприятия у последователей, которые в свою очередь воздействуют на возникновение лидеров и сохранение власти. В частности, он утверждает, что в ситуациях, где членство в группе является выраженным, то есть где члены группы сильно идентифицируют себя с группой, развивается групповой прототип. Отдельные члены группы различаются по соответствию этому прототипу. Члены группы, которые более прототипичны, вначале создают впечатление того, что оказывают большее влияние на других членов группы, а потом и действительно начинают это делать<sup>3</sup>. Отчасти этот эффект может быть объяснен процессом деперсонализации, при котором член группы оценивает других не на основе личных ценностей и стандартов, а по образцу социально сконструированного группового прототипа. Людей, которые точно соответствуют этому прототипу, другие члены группы считают очень похожими (на коллективное «мы»), и в общем случае за этим следует привлечение или симпатия, основанная на сходстве. Прототипичность также может служить как основа для внутренней атрибуции таких качеств лидерства, как харизма, у высоко прототипичных членов группы. Способность лидеров обретать и сохранять власть, таким образом, частично зависит от степени, в которой они продолжают восприниматься как точно соответствующие групповому прототипу. Лидер может манипулировать этой ситуацией, чтобы гарантировать, что его прототипичность останется высокой, используя такие тактики, как принижение аутгруппы или наложение санкций на членов ин-группы, которые отклоняются от прототипа.

Один из доводов, приведенных Хоггом и его коллегами<sup>4</sup>, заключается в том, что при усилении групповой идентич-

<sup>1</sup> Hogg, 2001; van Knippenberg and Hogg, 2001.

<sup>2</sup> Tajfel and Turner, 1979.

<sup>3</sup> Van Knippenberg, van Knippenberg, and van Dijk, 2000.

<sup>4</sup> Hogg, 2001; Platow and van Knippenberg, 2001.

ности групповой прототип играет все более важную роль в определении лидерства относительно нормативного прототипа лидерства, как те, что описаны в разделе о моделях прототипов лидерства на основе извлечения из памяти. Общая идея этого довода – крайне пронизательное наблюдение, которое выделяет важное влияние групповых процессов на представление о лидерстве и его эффективность. И концепция Хогга может быть более совместима с нашей, чем кажется изначально. Его концепция подразумевает, что *содержание* прототипов лидерства меняется, чтобы больше соответствовать групповым нормам, когда члены группы все сильнее идентифицируют себя с группой. Но ничто в этом не требует, чтобы характер процессов восприятия лидерства менялся. Мы рассматриваем групповую идентичность как одно из многих внешних воздействий на конструирование прототипа лидерства, на содержание и структуру которого влияет тот факт, что оно возникает в конкретное время и в конкретной ситуации.

Рисунок 5.2 представляет графическую иллюстрацию того, как влияния на уровне группы могут воздействовать на реконструирование прототипа. Чтобы сделать эту довольно абстрактную идею более конкретной, рассмотрим возможность того, что идентификация с группой делает достижение целей группы более важным и повышает положительную валентность, связанную с принадлежностью к группе. Такие изменения могут повысить групповые нормы по уровню вклада в выполнение задачи и экспрессивному поведению (экстраверсии), и эти характеристики также могут стать более выраженными в прототипах лидерства. Это происходит потому, что воздействия групповых норм на эти нейронные единицы помогают активировать «желание внести свой вклад в выполнение задачи» и «экстраверсию», когда реконструируются прототипы.

## Идентификация с лидерами и социальная власть

Тайлер<sup>1</sup> основывается на своей обширной работе по психологии представлений о справедливости, чтобы объяснить психологические факторы, влияющие на готовность

<sup>1</sup> Tyler, 1997.



членов группы добровольно следовать правилам, установленным властями. Готовность предоставить властям право выпускать правила и ожидать повиновения создает основу легитимной власти для лидеров. Тайлер предполагает, что предложенные ранее инструментальные модели легитимности, основанные на ресурсах, не дают законченных объяснений. Такие инструментальные модели объясняют легитимность как результат отношений обмена, в которых вклад включает такие характеристики лидера, как компетентность и вероятный успех, а также ресурсы, которые были получены в прошлом или ожидаются в будущем. Поэтому эта модель подразумевает, что люди наделяют большей легитимностью те группы и власти, от которых они получили или ожидают получить больше ресурсов.

Тайлер<sup>1</sup> все же демонстрирует, что *основанная на идентификации реляционная модель* легитимности по меньшей мере так же важна, а, может быть, и более важна, для понимания легитимности. Он предполагает, что члены группы обменивают признание своего статуса внутри группы на почтение к властям. Поэтому ключевой психологической переменной является степень, в которой члены группы чувствуют, что их ценит и уважает группа. Хорошее обращение властей в плане классических интересов реляционной справедливости<sup>2</sup>, включая нейтральность, надежность или благожелательность и уважительное обращение, дает информацию, которая особенно важна для поддержания положительных Я-концепций и самоуважения членов группы.

В шести разных контекстах, где группа определялась на основе принадлежности к семейному, рабочему контексту, контексту образования, национальному/политическому контексту, Тайлер<sup>3</sup> показал, что общая атрибуция легитимности сильнее зависит от реляционных суждений об опыте с властями, чем от инструментальных суждений (хотя оба были релевантны во всех контекстах). Более подробное рассмотрение этих отношений показало, что когда интересы идентичности становятся более выраженными,

<sup>1</sup> Tyler, 1997; глава 8.

<sup>2</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>3</sup> Tyler, 1997.

опыт взаимоотношений становится более важным. В частности, на людей сильнее влияли реляционные интересы, когда власть представлял член ингруппы, когда они обрели большее чувство самости или идентичности от членства в группе, и когда они считали, что имеют больше общих ценностей с властью.

Очевидное значение этой работы для литературы о категоризации лидерства заключается в том, что факторы, влияющие на степень идентификации с группой, оказывают влияние на представления о лидерстве. Когда идентификация сильная, отдельные лидерские характеристики, которые доносят компетентность и управление ресурсами, должны терять важность относительно характеристик, которые сигнализируют, что подчиненные могут ожидать уважительного обращения от лидера. Интересно вспомнить исследования Университета штата Огайо<sup>1</sup>, в которых основное различие между двумя типами лидерского поведения соответствовало Инициации структуры и Вниманию, и подумать, были ли эти типы поведения важны отчасти потому, что сигнализировали об информации, связанной с инструментальными и реляционными интересами работников соответственно. Исследования, использующие этот подход, были непоследовательны в результатах в отношении двух параметров поведения. Вероятно, различия можно объяснить на основе степени идентификации членов группы с группой в разных выборках.

## **Лидерство и развитие идентичностей подчиненных**

В предыдущих разделах мы анализировали эффект групповых идентичностей на восприятие лидерства и социальную власть. Впрочем, направление этой взаимосвязи также может быть изменено на обратное. Лидерство также может быть важным каузальным фактором, влияющим на идентичности подчиненных<sup>2</sup>. Это может происходить за меньший промежуток времени, когда лидеры временно влияют на содержание рабочей Я-концепции подчинен-

<sup>1</sup> Hanp. Fleishman and Harris, 1962; Yukl, 1971.

<sup>2</sup> Lord and Brown, 2004; Reicher and Hopkins, глава 15.

ных<sup>1</sup>, которая является активированной на данный момент частью их общей Я-структуры. Лидеры также могут оказывать более долгосрочные эффекты, когда их повторные влияния вызывают более постоянные изменения в прототипах и схемах последователей.

## Эффекты лидера на рабочую Я-концепцию

Лорд и его коллеги<sup>2</sup> предполагают, что рабочая Я-концепция подчиненных в первую очередь включает три типа составляющих: *взгляды на себя*, которые отражают воспринимаемое положение человека по качествам, ставшим выраженными в конкретном контексте; *текущие цели*, у которых краткосрочная продолжительность и узкий центр внимания; и *возможные Я*, которые обладают долгосрочным, направленным на будущее центром внимания и предоставляют намного более широкие сравнительные стандарты. Они утверждают, что лидеры могут воздействовать на мотивацию подчиненных посредством влияния на эти три аспекта их идентичности.

Лорд и Браун также предполагают, что Я-концепции можно определить на независимом (отдельном) уровне или на двух взаимозависимых уровнях: реляционном и коллективном. *Коллективная идентичность* определяется на основе членства в группе, *реляционная идентичность* основана на диадных отношениях человека с отдельными людьми, а *индивидуальная идентичность* подчеркивает чувство уникальности человека<sup>3</sup>. Брюэр<sup>4</sup> предполагает, что большинство людей развило элементы идентичности на каждом из этих трех уровней, но одна идентичность – более центральна из-за индивидуальных отличий в истории научения или из-за ситуативных факторов, которые делают одну из идентичностей особенно выраженной. Эта выраженная идентичность интегрируется в рабочую Я-концепцию и воздействует на внутриличностные и межличностные саморегуляционные процессы подчиненного.

<sup>1</sup> Markus and Wurf, 1987

<sup>2</sup> Lord et al., 1999; Lord and Brown, 2004.

<sup>3</sup> Lord and Brown, 2003.

<sup>4</sup> Brewer and Gardner, 1996.

Лорд и Браун также утверждают, что лидерство и групповые процессы работают лучше всего, когда находятся в соответствии с высокоактивными идентичностями подчиненных. Доказательства того, что уровень идентичности действительно воздействует на важные психологические процессы подчиненных, содержатся в недавних исследованиях Филлипса<sup>1</sup> и Прасловой и Холла<sup>2</sup>. Филипс продемонстрировал, что степень идентификации с организацией опосредует отношения между представлениями сотрудников об организационной поддержке и приверженности, а также что уровни Я действуют как модификаторы силы этих отношений. Праслова и Холл<sup>3</sup> изучали выборку российских работников и обнаружили, что оценка коллективной Я-концепции положительно прогнозирует степень, в которой они проявляют дискреционное и альтруистическое поведение, по мнению их непосредственного руководства.

Лорд и Браун рассматривают уровни идентичности как гибкие, впрочем, они не обсуждают возможность того, что такие Я-структуры, как прототипы лидерства, могут быть реконструированы в соответствии с ситуативными воздействиями. Можно ожидать, как предположили Маркус и Вурф<sup>4</sup>, что корневые аспекты Я относительно стабильны при всех ситуативных воздействиях, но многие периферийные аспекты могут стать выраженными или подавленными благодаря ситуативным воздействиям, причем организационная культура и практики лидерства являются достаточно сильными воздействующими факторами. Поэтому изменяющийся акцент на индивидуальных, реляционных или коллективных Я-структурах, показанных на рисунке 5.3, можно рассматривать как трансформацию рабочей Я-концепции, когда контекстуальные воздействия делают конкретные идентичности более или менее выраженными (что показано затененными кругами). Как показывают стрелки, соединяющие затененные круги, выраженная идентичность затем может воздействовать на аспекты прототипов лидерства. Заметьте, что мы также включили

<sup>1</sup> Phillips, 2000; Phillips and Hall, 2001.

<sup>2</sup> Praslova and Hall, 2002.

<sup>3</sup> Praslova and Hall, 2002.

<sup>4</sup> Markus and Wurf, 1987.

в этот рисунок корневую идентичность человека, которая может быть потенциальным ситуативным воздействием.

## **Более постоянные эффекты на развитие идентичности**

Соблазнительно просто утверждать, что лидеры могут воздействовать на подчиненных через непосредственное применение социальной власти. Впрочем, недавние наглядные доказательства показывают, что эффекты лидеров на развитие идентичности подчиненных не настолько очевидны. Например, Ибарра предполагает, что подчиненные развивают идентичности через социальный процесс, при котором они на пробу принимают временную идентичность, используют ее, чтобы сформировать соответствующее идентичности поведение, затем скорректировать идентичность, основанную на социальной обратной связи, которая может исходить от лидеров или более обширного набора ролей. Эта теория хорошо соответствует системе Лорда и Брауна, потому что этот процесс развития идентичности действует по-разному, в зависимости от уровня идентичности подчиненного, как мы показываем в таблице 5.1.

Ибарра<sup>1</sup> исследовала развитие новых идентичностей у консультантов менеджеров и инвестиционных банкиров, которые переходили на роли более высокого уровня.

В ее исследовании некоторые люди развивали временное Я, основанное на их собственных личных ценностях, что, по нашему мнению, наиболее вероятно, когда идентичности индивидуального уровня выражены; некоторые имитировали качества наставника, с которым у них были сильные аффективные связи, что наиболее вероятно при выраженной идентичности реляционного уровня; тогда как у других развивалось временное Я, которое было сплавом многих отдельных стилей, вероятно, отражая развитие группового прототипа, который, как показала работа Хогга, принципиален для идентичностей коллективного уровня.

Выбор или отбрасывание временных Я, которые были в числе возможных альтернатив, также изменялись, в за-

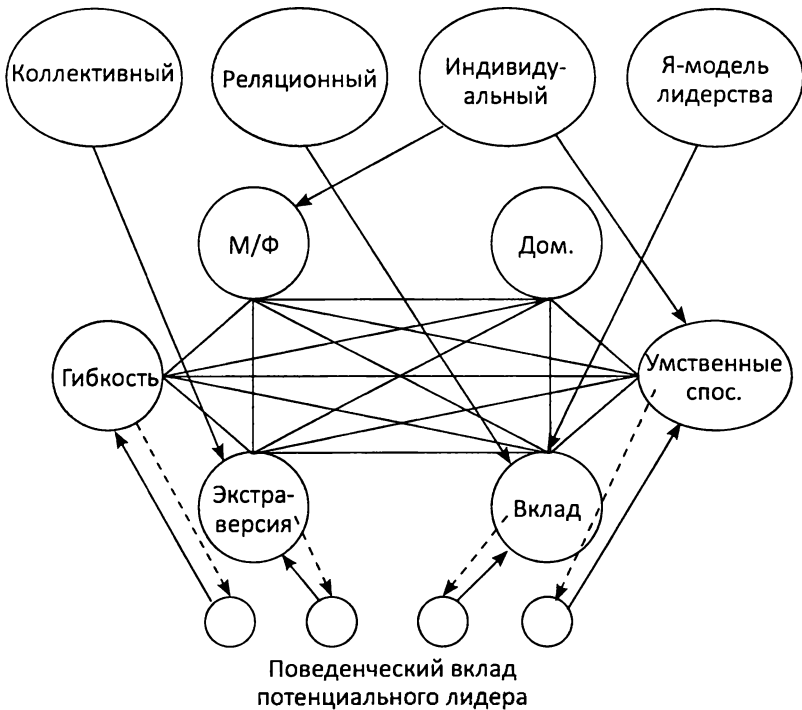
---

<sup>1</sup> Ibarra, 1999.

Входные источники

Групповая идентичность

Корневое Я



**Рисунок 5.3** Воздействие уровня идентичности и корневой Я-модели на прототип лидерства. Единицы с более высокой активацией показаны затененными кругами; нисходящие воздействия на поведенческий вклад показаны пунктирной линией.

висимости от уровня идентичности. Некоторые участники использовали стратегию «настоящее Я» с отброшенными временными Я, которые мешали им открыть их «настоящий» характер и компетенцию, – интерес, наиболее релевантный для идентичностей индивидуального уровня. Остальные основывались на имплицитном, основанном на аффекте руководстве со стороны моделей важных ролей, с которыми они себя идентифицировали, что говорит о реляционном уровне идентичности.

**Таблица 5.1 Развитие и оценка временных Я, в зависимости от уровня идентичности.**

Уровень идентичности	Развитие	Оценка
Индивидуальный	Стратегия «настоящее Я», основанная на внутренних ценностях	Основана на временном Я, препятствующем истинному характеру или компетентности
Реляционный	Целостная имитация ролевой модели (наставника), с которым существовали сильные аффективные связи	Неформальное руководство со стороны ролей, с которыми они себя идентифицировали
Коллективный	Избирательная имитация многих людей, чтобы скорректировать временное Я по своему усмотрению	ИмPLICITные и эксплицитные реакции от расширенного набора ролей

Третья группа использовала как имплицитную, так и эксплицитную социальную обратную связь и расширенный набор ролей, чтобы постепенно развить персональную идентичность, соответствующую коллективному определению эффективных консультантов.

Работа Ибарры хорошо иллюстрирует идею о том, что Я-структуры конструируются как через когнитивные, так и через социальные процессы, которые варьируют, в зависимости от уровня идентичности. Ее работа с легкостью может быть включена в общий процесс, который мы показали на рисунке 5.3, если корневая идентичность человека служит фактором воздействия на развитие временных идентичностей и на сценарии, которые используются, чтобы проверить такие идентичности через организационное поведение.

## **Интеграция и применение**

Мы уже объяснили, что воздействия на прототипы и поведенческие модели могут брать свое начало от ряда источников, таких как лидеры, групповые идентичности,

корневые аспекты Я-концепции человека, задачи, пол или организационная культура. Соглашаясь между собой, эти множественные факторы воздействия упрощают лидерство и влияние, сокращая неопределенность и предоставляя менее неоднозначную когнитивную модель для руководства представлениями или поведением. Не соглашаясь между собой, они могут создать изменяющуюся основу для поведения или представлений, в зависимости от силы и согласованности различных факторов воздействия. Например, новые задачи могут изменять представления о необходимом поведении, временно изменяя как тенденции поведения, так и основу для социальных представлений до тех пор, пока новая задача не будет завершена. Как мы обсуждаем в других публикациях<sup>1</sup>, эти различные воздействия различаются по уровню анализа, который, согласно им, подходит для понимания представлений, поведения или социальной власти, причем самый подходящий уровень – это уровень с самыми сильными и согласованными воздействиями. Например, уровень группы может быть подходящим, когда существует согласованность среди членов группы, однако гетерогенность может ослабить воздействия на уровне группы, сделав так, что развитие идентичностей группового уровня затрудниться и с меньшей вероятностью сможет повлиять на социальные процессы. Работа Тайлера<sup>2</sup> по легитимности хорошо иллюстрирует этот процесс.

Воздействия также могут варьировать по своей выраженности. Пол, хотя и является устойчивым, неизменным фактором, для отдельного человека, может варьировать по выраженности, в зависимости от того, являются ли группы гомогенными или гетерогенными в отношении пола. В разнополых группах исследования теории статуса<sup>3</sup> говорят о том, что выраженность ожиданий лидерства, связанных с полом, выше, чем в однополых группах. Одна из концепций предполагает, что множество прототипов – одни под воздействием типичных мужских, другие под воздействием типичных женских характеристик – будут конкурировать как поведенческие и перцептивные руководства в раз-

---

<sup>1</sup> Lord et al., 2001.

<sup>2</sup> Tyler, 1997.

<sup>3</sup> Ridgeway, глава 6.



нополюх группах. Одно из разрешений этой неопределенности как для акторов, так и для наблюдателей – автоматически интегрировать как расплывчатые, так и конкретные характеристики воспринимающих в оценку социального статуса, которая потом может действовать как скрытый источник активации в коннекционистских сетях, делая мужской прототип более доступным. Хотя и являясь источником гендерной необъективности в лидерстве, такой процесс также сокращает перцептивную и поведенческую неопределенность.

Мы предположили, что воздействия, проходящие через нейронные сети, могут приводить в соответствие с текущими контекстами как перцептивные прототипы, так и поведенческие сценарии. Впрочем, следует также понимать, что эти схемы воздействуют на разные социальные процессы. Сценарии относятся к поведению человека, а также стимулируются его текущими целями. Их перевод в реальное поведение зависит от таких метакогнитивных процессов, как уверенность в собственных способностях к лидерству или влиянию или их вероятное социальное принятие. Поэтому для женщин угроза стереотипа, которая может действовать через внутренний метакогнитивный процесс<sup>1</sup>, может ограничить активацию поведения лидерства, тогда как факторы статуса могут ограничить воспринимаемое социальное принятие поведения лидерства или влияния.

Несоответствия между поведенческими и социальными процессами также могут возникнуть из-за несоответствия между факторами воздействия, лежащими в их основе. Рассмотрим случай, когда женщина с сильной и стабильной Я-концепцией лидерства является членом разнополой группы, исполняющей мужскую задачу (см. рис. 5.3). Сценарии лидерства могут быть очень доступны для такого человека, что приведет к попытке лидерства, но члены группы могут рассматривать прототипы лидерства как несоответствующие женскому полу, таким образом ограничивая принятие ее попытки к лидерству.

---

<sup>1</sup> Norris-Watts and Lord, 2001.

## Выводы

---

Хотя мы сосредоточили внимание на поле и необъективности лидерства, чтобы проиллюстрировать возможности применения нашей социально-когнитивной концепции, модель, которую мы разработали, более обширна. Люди, действующие в социальных контекстах, всегда должны действовать как воспринимающие субъекты, так и как акторы. Они также должны реагировать на многие сопутствующие ситуативные воздействия. Мы предполагаем, что эти требования можно рассматривать автоматически и параллельно при помощи коннекционистских нейронных сетей, которые приводят регенерацию модели в соответствие с текущим контекстом. Поэтому мы предлагаем общий унифицированный подход для понимания когнитивных основ социальных процессов, релевантный для таких вопросов, как развитие умений, гибкость поведения, социальные атрибуты (например, лидерство, власть или индивидуальные особенности) или потенциальный конфликт между отдельными людьми и группами.

# 6 Статусные характеристики и лидерство

СЕСИЛИЯ РИДЖВЭЙ

По своей природе лидерство – это групповое, а не индивидуальное явление. Его широко интерпретируют как процесс социального влияния, посредством которого член группы «привлекает и мобилизует помощь других людей в достижении коллективной цели»<sup>1</sup>. Поэтому это не действие отдельного человека, а эмерджентная социальная реакция на коллективную потребность; это реакция, которая формируется из трансакционных отношений между потенциальным лидером и всеми другими людьми, которые разделяют коллективную цель<sup>2</sup>. По моему мнению, это результат более масштабных процессов, благодаря которым среди людей формируются социальные иерархии престижа, влияния и власти, когда эти люди ориентированы на реализацию коллективной цели или задачи.

Согласно недавним подходам к лидерству, динамика отношений, из которой возникает лидерство, формируется и управляется социально-когнитивными прототипами, моделями и паттернами, которые члены группы используют для формирования представления о группе, лидерстве и самих себе по отношению к этим идентичностям. Исследования, проведенные, согласно традиции теории социальной идентичности, показали, что чем более прототипичным члена группы считают по отношению к Я-концепции группы, тем больше вероятность того, что этот человек станет лидером<sup>3</sup>. Лорд и его коллеги<sup>4</sup> продемонстрировали, что у людей в распоряжении есть сформировавшиеся социаль-

<sup>1</sup> Chermers, 2001, стр. 376.

<sup>2</sup> Bass, 1990; Chermers, 2001; Hollander, 1985.

<sup>3</sup> Hogg, 2001; глава 3.

<sup>4</sup> Lord, Brown, Harvey, 2001; Lord and Maher, 1991; глава 5.

ные модели поведения, свойственные ого лидерам. Когда поведение самого члена группы «вызывает» эти модели в сознании других членов группы, то они превращают этого члена группы в лидера.

В этой главе я доказываю, что существует еще одна, общая для большого количества людей совокупность социальных схем, или моделей, которые также оказывают мощное влияние на формирование лидерства и проявление власти в группах. Эти схемы одновременно являются общими для многих людей культуральными концепциями значимых социальных идентичностей. Впрочем, эти социальные идентичности указывают на социальные категории, к которым принадлежат люди и которые обладают *ценностью для статуса* в их обществе. В числе этих категорий пол, расовая принадлежность, род занятий, этническая принадлежность, образование или возраст. Категориальная социальная идентичность обладает ценностью для статуса в том случае, когда культуральные убеждения (верования), широко распространенные в обществе, придают большую статусную ценность и компетентность людям из одной категории идентичности (мужчины, белые, квалифицированные специалисты), чем людям из других категорий идентичности (женщины, люди с другим цветом кожи, заводские рабочие). Общие для многих людей культуральные концепции этих идентичностей превращают идентичности в *статусные характеристики*, которые влияют на то, как люди действуют в группах и как их воспринимают. При этом статусные характеристики систематически влияют на вероятность того, что люди, принадлежащие к одним категориям, станут лидерами скорее, чем другие<sup>1</sup>.

Как и групповые прототипы и модели лидерства, статусные характеристики принимают как сами собой разумеющиеся культуральные инструменты, которые люди используют, чтобы построить отношения друг с другом и организовать коллективные групповые усилия для достижения совместных целей. Все же, в отличие от других социально-когнитивных схем, статусные характеристики —

<sup>1</sup> Berger, Fisek, Norman, and Zelditch, 1977; Berger and Zelditch, 1998; Ridgeway, 2001b; Webster and Foschi, 1988.

это неотъемлемая часть организации неравенства в обществе. Они – это социальная репрезентация важных осей, вдоль которых в обществе распределяется неравенство во власти, престиже и достатке. Поскольку культуральные убеждения, которые формируют статусные характеристики, являются общими для многих людей, то разные люди, которые собираются вместе в группы при разнообразных условиях и обстоятельствах в обществе, используют схожие статусные характеристики, чтобы построить свои взаимоотношения и организовать группы. Следовательно, в той мере, в которой статусные характеристики влияют на развитие лидерства в группах, в той же мере они структурируют неравенство в каждой группе. Причем этот процесс повторяет и легитимизирует более масштабную структуру неравенства в обществе<sup>1</sup>. Поэтому статусные характеристики раскрывают нам истинную социальную структуру, действующую в групповой динамике лидерства.

Чтобы описать, как статусные характеристики влияют на возникновение лидерства и проявление власти в группах, я буду использовать *теорию ожидаемых состояний* и ее производную – *теорию статусных характеристик*<sup>2</sup>. Теория ожидаемых состояний – это социологическая теория, которая развивается уже несколько десятилетий, чтобы объяснить процесс возникновения социальных иерархий в целеориентированных группах. Она дает подробное и документально подтвержденное объяснение того, как статусные характеристики формируют эти иерархии<sup>3</sup>.

Я начну с более подробного изучения культуральных убеждений, которые формируют основу (конституируют) социальные идентичности в качестве статусных характеристик. В частности, я рассматриваю взаимосвязь статусных убеждений с другими социально-когнитивными схемами, такими как групповые прототипы и прототипы лидерства, которые также важны для процессов лидерства. После этого я перейду к доказательству их эффектов на поведение, оценку поведения и социальные иерархии, из которых возникает лидерство. Затем я перейду к вопросу о

<sup>1</sup> Berger, Ridgeway, Fisek, Norman, 1998.

<sup>2</sup> Berger et al., 1977; Berger and Zelditch, 1998.

<sup>3</sup> Обзор см. у Ridgeway, 2001b.

том, как статусные характеристики влияют на проявление авторитетной власти лидером, и как это влияет на фактическую легитимность лидера.

## Статусные убеждения и лидерство

---

Статусные убеждения – это некая общая культуральная модель статусной позиции в обществе таких категориальных групп, как, например, такие, которые основаны на гендерной, расовой, этнической принадлежности, уровне образования или роде деятельности<sup>1</sup>. В статусных убеждениях культуральные предположения об оценочной классификации одной группы, по сравнению с другой, представлены и легитимизированы предположениями о различии в уровне компетентности людей из этих групп. Поскольку групповая идентичность социально сконструирована как статусная характеристика посредством широко распространенных культуральных убеждений, то идентичности, которые действуют как статусные характеристики, варьируют от общества к обществу, и могут быть разными в разные исторические периоды<sup>2</sup>. В США пол<sup>3</sup>, расовая принадлежность<sup>4</sup>, возраст<sup>5</sup>, род занятий<sup>6</sup>, образование<sup>7</sup> и физическая привлекательность<sup>8</sup> входят в число таких социальных идентичностей, которые для большинства людей действуют как статусные характеристики.

Когда в отношении групп, определяемых такими социально-демографическими различиями, как расовая принадлежность или род занятий, формируются статусные убеждения, то они формируют элемент социальных стереотипов этих групп. Впрочем, статусные убеждения приносят специфическое оригинальное содержание в стереотипы, связывая более высокую социальную значимость и

---

<sup>1</sup> Ridgeway and Erickson, 2000.

<sup>2</sup> Berger et al., 1977.

<sup>3</sup> Wagner and Berger, 1997.

<sup>4</sup> Webster and Diskell, 1978.

<sup>5</sup> Freese and Cohen, 1973.

<sup>6</sup> Conway, Pizzamiglio, and Mount, 1996; Strodbeck, James and Hawkins, 1957.

<sup>7</sup> Moore, 1968.

<sup>8</sup> Webster and Driskell, 1983.

компетентность, а также конкретные позитивные и негативные навыки с одной из категорий социального различия. В США, например, гендерные стереотипы и расовые стереотипы во многом отличаются. Все же, оба набора стереотипов обладают общим элементом статуса, в котором одна группа (мужчины, белые) связана с более высокой социальной значимостью и компетентностью, чем другие (женщины, люди с другим цветом кожи)<sup>1</sup>.

Как и социально-когнитивные схемы, статусные убеждения имеют два значения, воздействующие на динамику отношений, из которой формируется лидерство в целеориентированных группах. Во-первых, связывая более высокую компетентность, а также конкретные навыки с одной из категорий людей, статусные убеждения потенциально воздействуют на воспринимаемый уровень профессионализма, который разные люди могут предложить группе, находясь в позиции лидера. Во-вторых, появляется все больше доказательств того, что оценка статуса в разных категориях людей, содержащаяся в статусных убеждениях, несет в себе имплицитную модель отношений «лидер – последователь»<sup>2</sup>. Конуэй, Пиззамильо и Маунт<sup>3</sup> доказали, что когда статус одной из групп считается более высоким, чем у другой, наблюдатели приписывают группе с более высоким статусом более агентивное, инструментально компетентное и свойственное лидерам поведение. А вот группе с более низким статусом они приписывают более реактивное, экспрессивное и поведение, свойственное последователям. Конуэй и его коллеги демонстрируют этот эффект для таких разных статусных групп, сформированных по критерию гендерной принадлежности, рода занятий (биржевой брокер и канцелярский служащий) и для гипотетических племенных групп.

Конуэй и его коллеги<sup>4</sup> предполагают, что у людей может быть общая модель статусных отношений, которая описывает профиль проактивно-реактивного поведения «лидер – последователь». Поэтому статусные убеждения, которые

<sup>1</sup> Обзор см. у Webster and Foschi, 1988.

<sup>2</sup> Berger, Ridgeway, and Zelditch, 2002.

<sup>3</sup> Conway, Pizzamiglio, and Mount, 1996.

<sup>4</sup> Conway et al., 1996.

формируют основу социальной идентичности в качестве характеристики статуса, не только придают ей статусную ценность: они одновременно вызывают (стимулируют появление) модель отношений «лидер – последователь». Следовательно, когда статусные убеждения становятся выраженными в целеориентированной группе, эти убеждения подразумевают не только отличия в статусе и уровне компетентности между членами группы, но и существование отношений «лидер – последователь» между ними.

Статусные убеждения объединяют в себе элементы групповых прототипов и моделей лидерства. В качестве элементов стереотипов категориальных групп, статусные убеждения помогают определить прототип этих групп. Например, образ мужчин и квалифицированных специалистов как более агентивных и инструментально компетентных, а женщин и заводских рабочих – как более реактивных и экспрессивных является частью социально-когнитивных прототипов этих групп, которые становятся значимыми и выраженными для акторов в том случае, когда выражены идентичности этих групп.

Впрочем, существуют интересные различия между статусными убеждениями и типичными групповыми прототипами. Эти различия учитываются в подходах к лидерству, основанных на теории социальной идентичности<sup>1</sup>. Групповые идентичности, к которым применяют статусные убеждения, – это *категории* людей, сгруппированных по принципу социального различия. Это не *конкретные группы* людей, ориентированных на достижение коллективной цели, как те, что отражены в групповых прототипах. Лидерство, конечно же, проявляется в реальных группах с общей целью, а не в абстрактных категориях людей. Поэтому мы должны ожидать, что в реальных группах прототипы конкретной группы у членов группы и их выраженные статусные убеждения об их социальных характеристиках могут иметь отдельные (хотя иногда и взаимосвязанные) эффекты на возникновение лидерства в группах.

Иногда самоопределение членов конкретной группы происходит в терминах общей, ценной для статуса катего-

---

<sup>1</sup> Hogg, 2001.



риальной идентичности (например, группа женщин), поэтому эффекты их статусных убеждений и групповых прототипов сходятся. Более часто консенсуальный (созданный на основе консенсуса) прототип сформировавшейся реальной группы, такой как военные, у которых доминирует определенная социально-демографическая категория людей (мужчины), «пропитывается» ценным для статуса стереотипом этой категории. При этом этот стереотип обладает своими собственными достаточно специфическими элементами<sup>1</sup>. Как мы увидим, чем больше определенная статусная характеристика соответствует прототипу группы, который используют члены группы, тем мощнее воздействие этой статусной характеристики на возникновение влияния и лидерства в этой группе.

Статусные убеждения также отличаются тем, что их применяют не к отдельным группам, а к двум или более категориальным группам, которые были сформированы, согласно определенного принципа социального различия, или контраста. Все социальные идентичности, конечно, подразумевают контраст с аутгруппой<sup>2</sup>. Впрочем, смысл в том, что статусные убеждения характеризуют групповые прототипы *на основе* оценочных отношений друг с другом. Поэтому статусные убеждения – это социально-когнитивные модели метакатегорий (например, род занятий), которые содержат в себе два или более прототипа подгрупп, определенных взаимоотношениями между ними (например, агентивные биржевые брокеры и реактивные канцелярские служащие). Таким образом, статусные убеждения содержат как внутригрупповые, так и межгрупповые элементы, и в этом смысле они более сложны, чем единичный ингрупповой прототип.

Существует значительное различие между статусными убеждениями и типичным групповым прототипом, который рассматривается в подходах к лидерству с точки зрения теории социальной идентичности. Статусные убеждения не только репрезентируют оценочные отношения между подгруппами метакатегории. Они сосредоточены на том

<sup>1</sup> Boldry, Wood, and Kashy, 2001.

<sup>2</sup> Tajfel and Turner, 1986.

факте, что эти оценочные отношения *консенсуальны* между подгруппами (то есть, общие для подгрупп)<sup>1</sup>. Согласно статусным убеждениям, обе подгруппы соглашаются с тем, что в глазах «большинства людей» одна определенная подгруппа более уважаемая и считается более компетентной, чем другая. Оценочная структура статусных убеждений отличается от конкурентного ингруппового фаворитизма, который чаще всего является «продуктом» процессов социальной идентичности. Естественно, те, кого статусные убеждения ставят в выгодное положение, могут использовать превосходство, приписываемое их собственной подгруппе, в более полной мере, чем те, кто принадлежит к подгруппе, находящейся в невыгодном положении. Но те, кто принадлежит к подгруппе, которая по своему статусу находится в невыгодном положении, все же допускают, принимая во внимание социальную реальность, что многие считают, что люди из другой подгруппы имеют более высокий статус и более компетентны, чем люди из их собственной группы<sup>2</sup>. Поэтому убеждения о статусе в большей степени отражают то, что Джост и его коллеги называют убеждениями об оправдании системы, чем убеждениями об ингрупповом фаворитизме<sup>3</sup>.

## Статус, ожидания и лидерство

---

### Ожидания и социальные иерархии

Два источника лидерства – это уверенное, направленное на достижение цели поведение потенциального лидера и социально сконструированная оценка этого поведения членами группы. Как показали недавние подходы к лидерству, оценочные реакции членов группы сильно зависят от социально-когнитивных моделей, которые используют члены группы, чтобы оценивать уверенного в себе актора<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ridgeway, Boyle, Kuipers, and Robinson, 1998; Ridgeway and Erickson, 2000.

<sup>2</sup> Ridgeway and Erickson, 2000.

<sup>3</sup> Jost and Banaji, 1994; Jost, Burgess, and Mosso, 2001.

<sup>4</sup> Hogg, 2001; Lord and Maher, 1991.

Теория ожидаемых состояний также утверждает, что социально-когнитивные модели членов группы не только формируют их оценочные реакции, но и движут тенденцией проявлять уверенное в себе, направленное на достижение цели поведение в данном групповом контексте.

Теория ожидаемых состояний утверждает, что когда перед группой людей возникает совместная задача, которую они хотят выполнить, они ищут ориентиры, или критерии того, как себя вести в определенной ситуации. Чтобы решить, стоит ли высказаться и предложить идею по решению задачи, или все же подождать, пока первыми выскажутся другие, стоит ли отстаивать свою позицию или отступить перед лицом разногласий, акторы формируют *ожидания своих результатов*, в сравнении с результатами других людей. Ожидания результатов, которые часто являются неосознанными предположениями, – это догадки о вероятной ценности вклада в усилия по выполнению задачи у одного из членов группы, по сравнению с другим<sup>1</sup>.

Ожидания результатов важны для развития лидерства потому, что они, как часто бывает с ожиданиями<sup>2</sup>, оказывают самореализующиеся эффекты на целеориентированное поведение акторов в определенной ситуации и на оценку этого поведения самим собой и другими людьми. Чем позитивнее у актора ожидания от результатов от других, по сравнению с собой: (1) тем меньше вероятность того, что актер проявит собственную инициативу по решению задачи, (2) тем выше вероятность того, что он спросит о возможных идеях решения у других, (3) тем позитивнее он может оценивать вклад других людей, по сравнению со своим собственным и, следовательно, (4) тем выше вероятность того, что он примет влияние от другого человека, согласившись с ним<sup>3</sup>. Через эти самореализующиеся эффекты, утверждает теория, среди членов группы быстро формируется социальная иерархия, при которой акторы, поставленные статусом в выгодное положение, действуют более агентивно и привносят больше идей, получают больше позитивного внимания и оценок от других людей и более влиятельны. Члены групп

<sup>1</sup> Berger et al., 1977.

<sup>2</sup> Miller and Turnbull, 1986.

<sup>3</sup> Berger et al., 1977.

пы, которых ожидания своих результатов, по сравнению с результатами других членов группы, ставят в невыгодное положение, направляют свое внимание в сторону других и более реактивны и уважительны в своем поведении.

Поскольку лидерство предполагает мобилизацию членов группы для достижения групповой цели, оно возникает из поведенческого процесса асертивности и оценки, посредством которого обретает форму групповая иерархия влияния и престижа. Человек, который находится на самом вершине иерархии – это лидер, идеи которого направляют группу и которого почитают другие в группе. Иногда эту позицию лидерства человек занимает совместно с одним или двумя другими высокопоставленными в иерархии членами группы, которые коллективно составляют «костяк» лидерства в группе. Согласно теории ожидаемых состояний, агентивное поведение членов группы, которые становятся лидерами, и позитивные реакции на это поведение со стороны остальной части группы возникают параллельно, потому что стимулом и для того, и для другого являются совместные ожидания результатов друг друга у членов группы. Эти ожидания, в свою очередь, формируются социально-когнитивными моделями членов группы, включая характеристики статуса, которые стали выраженными в определенной ситуации<sup>1</sup>.

## Статусные характеристики и возникновение лидерства

---

Когда статусная характеристика становится выраженной для членов группы, стремящихся охарактеризовать друг друга через ожидания результатов, эта характеристика создает для членов группы непосредственную социально-когнитивную базу, на которую можно опираться. Как культуральные предположения о компетентности, которые несет в себе статусная характеристика, так и ее связь с поведением «лидер – последователь», подразумевают более высокие ожидания результатов от тех, кого эта характери-

---

<sup>1</sup> Berger et al., 1977.

стика ставит в выгодное положение, чем от тех, кто в таком положении не находится. Более того, поскольку статусные убеждения, которые составляют основу характеристики статуса, широко распространены, то ожидания результатов, основанные на выраженных статусных характеристиках, с высокой вероятностью будут имплицитно разделять все акторы в определенной ситуации. В результате этих ожиданий, некоторые члены группы кажутся более компетентными и более достоверно похожими на лидеров, чем другие члены группы. И происходит это просто на основе их статусных характеристик.

Ожидания результатов у акторов сформированы статусными характеристиками. Те люди, которые благодаря этим характеристикам оказываются в выгодном положении, как правило, движутся к вершине иерархии влияния и престижа, из которой возникает лидерство в целеориентированных группах. Те, кого эти характеристики ставят в невыгодное положение, оказываются на нижних уровнях иерархии. Таким образом, статус социальных категорий, к которым принадлежат акторы, в более крупном обществе распространяется на их предполагаемую компетентность, социальное положение и приемлемость в качестве лидера в группе.

Впрочем, основная идея теории ожидаемых состояний заключается в том, что влияние статусных характеристик на поведение и оценку акторов и их роли в качестве лидеров в целеориентированных группах может варьировать – от практически неуловимого до очень значимого. Это зависит от выраженности характеристики в определенной ситуации и ее релевантности для групповых целей<sup>1</sup>. Поскольку статусные убеждения формируют отдельный элемент в культурных стереотипах определенных категориальных групп, они имплицитно активизируются всякий раз, когда акторы в группе категоризируют друг друга, согласно ценному для статуса групповому различию, такому как гендерная или расовая принадлежность<sup>2</sup>. Впрочем, теория утверждает, что статусные характеристики (например, категориальные идентичности с соответствующими им

---

<sup>1</sup> Berger et al., 1977.

<sup>2</sup> Fiske, 1998.

статусными убеждениями) только тогда *эффективно выражены* и *значимы* для акторов (то есть достаточно выражены, чтобы оказывать ощутимое воздействие на их поведение и оценку), когда эти характеристики обладают диагностической ценностью для прогнозирования поведения, направленного на достижение цели в группе<sup>1</sup>.

Согласно этой теории, статусные характеристики выражены при двух общих условиях<sup>2</sup>. Статусная характеристика становится эффективно выраженной всякий раз, когда она дифференцирует акторов в определенной ситуации, например, по критерию расовой принадлежности в расово гетерогенной группе. Статусная характеристика также становится эффективно выраженной для акторов всякий раз, когда она культурально связана с целью, задачей или контекстом группы, например, с гендерной принадлежностью, если речь идет о задаче, предназначенной для выполнения мужчиной или женщиной. Ситуации, которые отвечают второму условию, это такие, в которых существует сформировавшийся культурный прототип группы, который подразумевает, что люди из определенной социальной категории более прототипичны, например, определенный вид спорта, который по культуральным причинам подразумевает участие мужчин, и поэтому активизирует статусную характеристику пола.

Когда статусная характеристика эффективно выражена в определенной ситуации, сила ее воздействия на поведение, оценку и появление лидеров пропорциональна предполагаемой релевантности этой характеристики для задачи или цели группы. Заметьте, что эти принципы выраженности и релевантности говорят об отличительном, специфическом характере эффектов статусных характеристик. Статусные характеристики, которые выражены просто потому, что они дифференцируют членов группы, а не релевантны для задачи, тем не менее, формируют ожидания от компетентности и результатов, а следовательно, и возможностей для лидерства. Все же, эффекты таких статусных характеристик слабее, чем у тех статусных ха-

---

<sup>1</sup> Ridgeway, 2001a.

<sup>2</sup> Berger et al., 1977.

рактических, которые считаются релевантными для выполнения задачи.

Существует множество доказательств в поддержку идеи теории ожидаемых состояний о воздействии статусных характеристик на возможность влияния, на престиж и возникновение лидерства в целеориентированных группах. В мета-анализе, включающем множество статусных характеристик, в частности, уровень образования, пол, расовую принадлежность и воинское звание, Дрискелл и Муллен<sup>1</sup> нашли подтверждение основной идеи этой теории. По-видимому, статусные характеристики действительно влияют на поведение членов группы, связанное с властью и престижем (влияние, вклад в выполнение задачи, оценку); и происходит это косвенно через их ожидания результатов друг друга, а не напрямую. Результаты экспериментов также продемонстрировали, что, как и предполагает теория, просто знания статусных характеристик другого человека по отношению к своим достаточно, чтобы воздействовать на готовность принимать влияние от другого человека в рабочем контексте<sup>2</sup>. Это происходит в обоих случаях: и когда статусная характеристика дифференцирует акторов, но изначально не релевантна для задачи<sup>3</sup>, и когда она релевантна для задачи<sup>4</sup>.

Также существует много доказательств основной идеи этой теории, что сила и направление воздействия статусной характеристики на влияние, престиж и возникновение лидерства зависит от ее релевантности для цели или задачи группы. Одно из предположений, которое можно сформулировать из этого утверждения, заключается в следующем. В разнополой группе с нейтральной для критерия гендерной принадлежности задачей, гендерный статус ставит мужчин в умеренно выгодное положение в плане власти и престижа, по сравнению с женщинами. И происходит это потому, что характеристика гендерной принадлежности эффективно выражена, но непосредственно не релевантна для задачи. Когда перед такой группой возникает стере-

<sup>1</sup> Driskell and Mullen. 1990.

<sup>2</sup> Обзоры см. у Ridgeway, 2001b; Webster and Foschi, 1988.

<sup>3</sup> Напр. Webster and Driskell, 19978.

<sup>4</sup> Webster, 1977.

отипно *мужская задача*, выгодность положения в плане власти и престижа у мужчин, по сравнению с женщинами, будет выше, из-за непосредственной релевантности гендера для задачи. Впрочем, когда такая группа имеет дело с *женской задачей*, гендер остается релевантным, но при этом ставит женщин в выгодное положение в плане власти и престижа, по сравнению с мужчинами<sup>1</sup>.

Исследования подтверждают именно этот паттерн гендерных эффектов в группах, которые выполняют задачи, предназначенные как для мужчин, так и для женщин. Как предполагает теория, этот паттерн можно проследить в поведении членов группы, связанном с властью и престижем, в оценках, которые дают этому поведению и вероятности того, что они могут стать лидерами<sup>2</sup>. Исследование Довидио, Брауна, Хелтмана, Эллисона и Китинга<sup>3</sup> служит особенно ярким примером ассертивного поведения и поведения, направленного на получение престижа. Довидио и его коллеги давали разнополым парам три вида задач: нейтральные для гендерной принадлежности, «мужские» и «женские» задачи, которые нужно было выполнять последовательно. Они зафиксировали ряд вербальных и невербальных моделей поведения, связанных с властью и престижем, включая инициацию речи, время разговора и визуальное (зрительное) доминирование. Когда группы работали над нейтральной для пола задачей, мужчины демонстрировали эти модели поведения чаще, чем их партнеры-женщины. Когда группы переключались на мужскую задачу, эта разница становилась гипертрофированной. Но когда группа переключалась на женскую задачу, иерархия изменялась на обратную, и женщины чаще демонстрировали модели поведения, связанные с ассертивной властью и престижем, чем их партнеры-мужчины.

Лидерство, конечно же, возникает не просто из уверенного в себе, ассертивного поведения, связанного с выполнением задач, но и из оценки результатов выполнения этой задачи со стороны других членов группы. Как и предполагает теория, мета-анализ результатов исследования

<sup>1</sup> Обсуждение см. у Ridgeway, 2001a.

<sup>2</sup> Обзоры см. у Aries, 1996; Ridgeway, 2001a.

<sup>3</sup> Dovidio, Brown, Heltman, Ellyson, and Keating, 1988.



оценок обнаружил некую общую тенденцию: одни и те же результаты выполнения задачи оценивают выше, когда их предоставляет мужчина, а не женщина<sup>1</sup>. Эта тенденция усиливалась, когда задача была культурально связана с мужчинами. Когда задача была связана с женщинами, то эта тенденция исчезала вообще.

С учетом этого влияния гендерного статуса на поведение и оценку поведения, из которых возникает лидерство, мы должны ожидать аналогичный паттерн появления мужчин и женщин в качестве лидеров в контекстах, где задействованы и мужчины, и женщины (в разнополюх контекстах). Именно эту идею доказывает мета-анализ, проведенный Игли и Каро<sup>2</sup>. Они обнаружили умеренную общую тенденцию, согласно которой в разнополюх контекстах в качестве лидеров выбирают мужчин, а не женщин. Когда лидерство в группе определялось в более маскулинных терминах как строго задачеориентированное, то тенденция, по которой в качестве лидеров выступали мужчины, усиливалась. Когда задача была культурально связана с женщинами, или же когда лидерство воспринималось в социальных терминах, то преимущество мужчин перед женщинами исчезало, и проявлялась легкая тенденция, по которой в качестве лидеров выбирали женщин.

Если воздействие статусных характеристик на влияние, престиж и лидерство в группах зависит от выраженности этих характеристик и их релевантности для ситуации (как подтверждают доказательства), то не существует таких статусных характеристик, которые бы ставили в выгодное положение акторов во всех групповых контекстах. Это очень важный результат теории ожидаемых состояний для статусных характеристик и лидерства. Гендер, например, часто называют «главным статусом», который дает мужчинам преимущество над женщинами. Но теория предполагает, а доказательства подтверждают, что, хотя гендер и дает мужчинам преимущество над женщинами в плане вероятности стать лидером во многих разнополюх контекстах, тем не менее, есть такие контексты, в которых гендер ставит мужчин в невы-

<sup>1</sup> Swim, Borgida, Muruyama, and Meyers, 1989.

<sup>2</sup> Eagly and Karau; также см. главу 7.

годное положение для перспективы стать лидером, по сравнению с женщинами, которые в остальном (за исключением пола) похожи на них. Теория предполагает, что в однополых группах с нейтральными для гендера задачами гендерный статус эффективно не выражен для членов группы, в результате, мужчины и женщины в таких группах демонстрируют схожую частоту моделей свойственного лидеру поведения, связанного с выполнением задачи. Анализ результатов исследований также подтверждает это предположение<sup>1</sup>.

## **Множественные статусные характеристики, поведение и лидерство**

---

Во многих (возможно, даже в большинстве) контекстах, ориентированных на работу, существует множество статусных характеристик, которые одновременно становятся эффективно выраженными для членов группы и воздействуют на их ожидания по поводу друг друга. В дополнение к статусным характеристикам, которые становятся выраженными благодаря их гипотетической релевантности для группового контекста или цели, члены группы часто различаются по нескольким статусным характеристикам одновременно, таким как гендер, уровень образования и профессиональная роль в диагностической медицинской команде, состоящей из докторов медсестер и диетологов. Значение одних ярко выраженных статусных характеристик для статуса и компетентности может не соответствовать значению других характеристик, как, например, в американской юридической команде, состоящей из юриста-афроамериканца с гарвардской подготовкой и юриста с подготовкой в университете штата. Теория утверждает, что в таких ситуациях акторы объединяют положительные и отрицательные значения всей информации о выраженном статусе, каждому из которых придает вес его релевантность для задачи, чтобы сформировать совокупные ожидания своих результатов, по сравнению с результатами всех других членов группы<sup>2</sup>. По-

---

<sup>1</sup> Ridgeway and Smith-Lovin, 1999.

<sup>2</sup> Точную форму этого совокупного принципа см. у Berger et al., 1977.

ведение и оценки акторов, в свою очередь, основаны на этих совокупных ожиданиях результатов.

Ряд исследований подтверждает, что люди в ориентированных на цель группах действительно формируют иерархии влияния и престижа так, как будто объединяют статусную информацию, как и предполагает теория ожидаемых состояний<sup>1</sup>. Одно из интересных значений этого объединяющего принципа заключается в том, что если два человека различаются по двум несоответствующим статусным характеристикам, одна из которых релевантна для задачи, а другая нет, то человек, которого ставит в выгодное положение более релевантная статусная характеристика, будет обладать большим влиянием влиятельный в этой ситуации. Поэтому в примере с американской юридической командой в предыдущем абзаце афроамериканский юрист с гарвардской подготовкой будет обладать большим влиянием.

Как мы увидели, когда статусные характеристики выражены в групповом контексте, они стимулируют не только ожидания компетентности, но и поведенческие профили проактивного или реактивного поведения, которые проявляются через реализацию групповой иерархии влияния и почтения. Поэтому статусные характеристики в общем случае управляют уверенным в себе или почтительным поведением акторов в ситуации<sup>2</sup>. Но часто существуют некоторые члены группы, которые приблизительно равны по статусным характеристикам. Для этих членов группы схемы поведенческого взаимодействия, в котором они участвуют, могут служить, чтобы еще сильнее отличать их положение в групповой иерархии. Если они попадают в поведенческую модель, в которой один такой член группы соглашается с влиянием других или принимает его, их поведение инициирует у членов группы культурную модель поведения «лидер – последователь», согласно теории. Это, в свою очередь, повышает ожидания результатов более влиятельного актора, по сравнению с менее влиятельным и отличает их положение в групповой иерархии<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Berger, Norman, Balkwell and Smith, 1992; Webster and Driskell, 1978.

<sup>2</sup> Fisek, Berger, Norman, 1991.

<sup>3</sup> Fisek et al., 1991.

**Фактически**, в дополнение к статусным характеристикам, у акторов на ожидания результатов друг друга может влиять ряд других факторов, включая их поведение в ситуации, распределение ценных поощрений, таких как заработная плата или место в офисе, или внешняя оценка успеха или неудачи в выполнении задачи<sup>1</sup>. Как правило, значение этих дополнительных факторов объединяется, также получая вес благодаря своей релевантности для задачи, с эффектами выраженных статусных характеристик, чтобы создать совокупные ожидания, которые управляют положением акторов в группе. В результате статусные характеристики сами по себе, как правило, полностью не определяют результат процесса лидерства в реальных, сложных, многофакторных группах. Вместо этого статусные характеристики действуют как систематическая необъективность, которая слабо, но всепроникающе благоприятствует возникновению акторов из социальных категорий, которых статус ставит в выгодное положение, в качестве лидеров, не гарантируя этого результата в каждом случае.

## **Статус и двойные стандарты компетентности**

Вероятно, самый распространенный способ, при помощи которого статусные характеристики воздействуют на возникновение лидерства, это через ожидания результатов, которые одним дают смелость уверенно утверждать себя, а другим – реагировать позитивно и уважительно на такие утверждения. Но у статусных характеристик есть и другой эффект, который служит основой для эмерджентного лидерства и обеспечивает стабильность авторитета лидера. Как утверждает Фоши<sup>2</sup>, когда такая статусная характеристика, как гендерная или расовая принадлежность, выражена в определенной ситуации, она активизирует («запускает в действие») двойные стандарты для формулирования предположений о способностях актора на основе результатов его деятельности определенного качества.

Такие двойные стандарты оказывают два эффекта. Во-первых, они означают, что акторы, поставленные статусом

<sup>1</sup> См. Ridgeway, 2001b.

<sup>2</sup> Foschi, 1989; 2000.

в невыгодное положение, должны показывать объективно более высокие результаты, чем акторы, положение которых благодаря статусу более выгодное. Только в этом случае другие члены группы будут считать, что они обладают такими же высокими умениями для выполнения задачи. Во-вторых, эти двойные стандарты в какой-то степени «защищают» акторов, поставленных статусом в выгодное положение, от вероятности того, что другие члены группы будут считать их некомпетентными, поскольку выводы о высоких умениях и способностях можно сделать и на основе менее исключительных (хотя и высоких) результатов деятельности. Результаты исследований подтверждают наличие такого влияния двойных стандартов и на гендерную и расовую принадлежность (белые, по сравнению с афроамериканцами). А это, в свою очередь, говорит о том, что это действительно эффект статуса, а не результат какого-то другого аспекта категориальных стереотипов<sup>1</sup>. Поскольку возникновение лидерства в целеориентированном контексте обычно основывается и легитимизируется представлениями о лидере как о человеке с высокими способностями<sup>2</sup>, то двойные стандарты играют значительную роль в создании благоприятных условий для того, чтобы акторы из социальных категорий более высокого статуса добивались лидерских позиций.

## Легитимность и проявление авторитета

---

Благодаря комбинированию (аккумуляции) эффектов выраженных статусных характеристик на ожидания результатов, поведение, оценку поведения и предположения о способностях, создается впечатление, что те члены группы, которые благодаря своему статусу находятся в выгодном положении, кажутся «более похожими на лидерский тип», чем те, статус которых не позволяет им занять выгодное положение. Видимость того, что человек более убедителен в роли лидера или, другими словами,

<sup>1</sup> Biernat and Kobrynowicz, 1997; Foschi, 1989; Foschi, 2000.

<sup>2</sup> Ханс. Chemers, 2001.

выглядит более прототипичным по отношению к широко распространенным и принятым моделям лидерства, повышает вероятность того, что лидерами группы смогут стать те, кому их статус позволил занять выгодное положение. Аналогичное ощущение более убедительного сходства с лидером также усиливает видимость (восприятие) *легитимности* актора, поставленного статусом в выгодное положение, когда он занимает позицию лидера. На основе обзора литературы и результатов исследований, Зельдич пришел к следующему выводу: легитимность – это видимость консенсуальной поддержки лидера в группе, которая позволяет лидеру мобилизовать ресурсы, необходимые для того, чтобы гарантировать исполнение указаний<sup>1</sup>. Следовательно, легитимность играет центральную роль для эффективного проявления власти лидером, особенно, если речь идет о директивной, принудительной власти, которая выходит за рамки простого убеждения<sup>2</sup>.

Теория ожидаемых состояний указывает на два способа, посредством которых выраженные статусные характеристики воздействуют на легитимность лидера в группе. Первый способ довольно прост. Если лидерство не просто эмерджентно по своей природе, но и предполагает, что лидер принимает на себя определенную лидерскую роль (например, становится председателем или менеджером), сама эта роль несет в себе предположения о компетентности, которые усиливают ожидания от результатов деятельности нового лидера и усиливает его легитимность. Впрочем, теория утверждает, что подобные усиливающие эффекты лидерской роли *объединяются* с эффектами статусных характеристик нового лидера, а не устраняют их. Следовательно, формировавшиеся длительное время предположения о более низкой компетентности членов группы, поставленных статусом в невыгодное положение, приводят к тому, что они кажутся менее компетентными в лидерской роли, по сравнению с лидерами, которые благодаря статусу находятся в выгодном положении. Если говорить о гендере, то эти прогнозы также подтверждаются результатами

<sup>1</sup> Zelditch, 2001; Zelditch and Walker, 1984.

<sup>2</sup> Chemers, 2001.

исследований, ведь гендер как статусная характеристика в контексте лидерства изучался шире всего<sup>1</sup>.

Впрочем, легитимность зависит не только от восприятия компетентности при выполнении задачи. Теория ожидаемых состояний утверждает, что статусные характеристики также напрямую воздействуют на легитимность, влияя на ощущение членов группы, что определенный актер – это такой человек, который «должен» или «не должен» быть лидером<sup>2</sup>. Статусные убеждения, которые трансформируют идентичность в статусную характеристику, содержат неотъемлемый иерархический элемент, который ассоциирует (связывает) более высокую статусную ценность и черты, присущие лидерам, с людьми, принадлежащими к одной из социальных категорий. Когда человек из выраженной категории, поставленной статусом в выгодное положение, принимает на себя лидерскую роль в группе, этот человек реализует и подтверждает иерархические предположения статусного убеждения, которое принимается по умолчанию, как само собой разумеющееся. Под влиянием этого статусного убеждения люди ожидают проявления лидерства от акторов, которым статус дает преимущества, и ожидают, что другие люди, которые предположительно разделяют это убеждение, также ожидают от него проявления лидерства. И это предположение о том, что другие люди также ожидают проявления лидерства, приводит к тому, что лидерство кажется нормативным в определенной ситуации. Поэтому когда это лидерство проявляется, то люди считают его «правильным», и действуют по отношению к нему почтительно. В свою очередь, их реакции, демонстрирующие почтение и уважение, создают видимость консенсуальной поддержки лидера, которая наделяет его легитимностью и усиливает его власть<sup>3</sup>.

С другой стороны, когда человек из выраженной, но в силу статуса находящейся в невыгодном положении категории, становится лидером, это нарушает центральную иерархическую структуру статусных убеждений членов группы о категориях. Эти статусные убеждения предпола-

<sup>1</sup> Heilman, Block, and Martell, 1995.

<sup>2</sup> Berger et al., 1998; Ridgeway and Berger, 1986.

<sup>3</sup> Berger et al., 1998.

гают, что такой человек «не должен» быть лидером в такой группе. Следовательно, тот же процесс формирования ожиданий, который заставляет людей почитать лидерство актора, поставленного статусом в выгодное положение, приводит к тому, что члены группы сопротивляются лидерству человека, в силу статуса находящегося в невыгодном положении. Такое сопротивление ослабляет легитимность и снижает власть лидера в том, чтобы гарантировать выполнение его указаний. Сопротивление может быть особенно очевидным, когда лидер, который в силу статуса находится в неблагоприятном положении, пытается использовать более принудительную по своей природе, директивную власть. Как и в случае с поведением, оценкой поведения и возникновением лидерства, теория ожидаемых состояний предполагает, что сила и направление влияния выраженных статусных характеристик на легитимность лидерства зависит от значимости этих характеристик для целей и контекста группы<sup>1</sup>.

Результаты исследований лидерства женщин в разнополых контекстах подтверждают этот вывод. Эти результаты указывают на то, что когда женщины пытаются проявить авторитет, выходя за рамки традиционных «женских» сфер деятельности, особенно находясь среди мужчин, они часто наталкиваются на мощную обратную негативную реакцию, или «отдачу» – реакцию сопротивления, которая подрывает их позиции<sup>2</sup>. В мета-анализе оценок лидеров женского и мужского пола, Игли, Махджани и Клонски<sup>3</sup> обнаружили, что когда женщины-лидеры непосредственно утверждали свой авторитет, применяя директивный авторитарный стиль, вероятность того, что их оценка снизится, по сравнению с лидерами-мужчинами, действующими аналогичным образом, была особенно высока.

Также существуют доказательства того, что такие реакции сопротивления на самом деле основаны на статусе, а не на каком-то уникальном результате гендерных стереотипов. Риджвэй, Джонсон и Дайкема<sup>4</sup> исследовали реак-

<sup>1</sup> Berger et al., 1998.

<sup>2</sup> Обзор см. у Rudman and Glick, 2001.

<sup>3</sup> Eagly, Makhjani, and Klonsky, 1992.

<sup>4</sup> Ridgeway, Johnson, and Diekema, 1994.



ции на директивное поведение у акторов, которые в силу статусных отличий (за исключением гендера) находятся в выгодном положении, – в частности, это возраст и уровень образования. В их исследовании участники в однополых диадах (группах из двух человек), которые были более квалифицированы в выполнении задачи, чем их партнер, но при этом моложе и не так образованы, сталкивались с сопротивлением, когда проявляли высоко директивное поведение. Такое поведение не давало им возможности оказывать такое же сильное влияние, как те участники, которые благодаря возрасту и уровню образования находились в выгодном положении. Сопротивление, с которым сталкивались участники, которые из-за своей молодости и недостаточного уровня образования, находились в невыгодном положении, не было обусловлено тем, что их воспринимали как менее компетентных и, следовательно, менее влиятельных. Поскольку эти результаты контролировали уровни влияния участников до того, как они инициировали директивное поведение. Поэтому кажется, что легитимизирующие или делегитимизирующие эффекты статусных характеристик на власть и авторитет лидеров характерны не только для гендера.

Как следует из нашей дискуссии, убеждения о статусе легитимизируют лидерство для акторов из социальных категорий, обладающих преимуществом, по сравнению с другими, добавляя видимость согласия, которое, в свою очередь, укрепляет власть лидера. С другой стороны, эти убеждения также связывают воедино последователей из категорий, поставленных статусом в невыгодное положение, в сотрудиических отношениях с лидером, обладающим статусным преимуществом, легитимизируя тем самым право лидера проявлять власть. Оба эти эффекта являются следствием консенсуальной природы оценочной структуры статусных убеждений. Через эти эффекты на легитимность лидера в группе, организованной согласно статусным убеждениям, эти убеждения «смягчают» конкурентные противоречия между лидерами и последователями. Но следует отметить, что статусные убеждения достигают этого сотрудиического единства за счет людей из социальных категорий, статус которых поставил их в невыгодное положение.

## Заклучение

---

Я доказала, что лидерство следует интерпретировать как эмерджентный результат более масштабного процесса, посредством которого люди организуют социальные иерархии, когда перед ними стоит коллективная цель или задача. На такие иерархии воздействуют многие факторы, и статусные характеристики членов группы особенно глубоки и «коварны» в своих эффектах. Широко распространенные статусные убеждения, которые превращают такие социальные различия, как гендерная, расовая или этническая принадлежность, в статусные характеристики, в обществе действуют как социально-когнитивные модели, которые систематически искажают процесс формирования социальных иерархий и процесс возникновения и проявления лидерства. Статусные характеристики могут становиться выраженными и значимыми в определенной ситуации по двум причинам: либо они дифференцируют членов группы, либо они культурально связаны с целью группы. В случае выраженности статусных характеристик, они искажают ожидания от результатов, поведение, оценку поведения, влияние на предположения о способностях лидера на основе результатов деятельности, на вероятность избрания человека в качестве лидера, видимость легитимности, способность использовать власть и «получать» в качестве результата повиновение. И все это происходит в пользу тех акторов, которые благодаря своему статусу находятся в выгодном положении, и в ущерб тем, статус которых поставил их в невыгодное положение.

Зачастую такие искажающие эффекты статусных характеристик в любой конкретный момент процесса, посредством которого возникает и проявляется лидерство, едва заметны, но эти эффекты имеют тенденцию накапливаться. Результат заключается в том, что «игровое поле», на котором достигается и эффективно проявляется статус лидера, систематически искажается в пользу акторов из определенных социальных категорий. Но поскольку акторы (и те, кто находится в выгодном положении, и те, чье положение не выгодно) принимают статусные убежде-

ния как само собой разумеющееся культурное знание, то влияние этих убеждений на ожидания, поведение и оценку поведения в большинстве своем неосознанны и, поэтому, консенсуальны по своей природе. Как результат, для акторов становится все сложнее воспринимать систематические искажения на «игровом поле», где проявляется лидерство, и сопротивляться им.

Если говорить о социальном уровне, то эффект статусных характеристик несколько иной. Он приводит к тому, что у множества групп в разнообразных контекстах формируются иерархии лидерства, которые дублируют структуру неравенства в обществе, представляя (репрезентируя) людей из определенных категорий как более похожих на лидеров, более эффективных и компетентных, чем другие. Через эти эффекты, оказываемые на лидерство в группах, принятые в обществе статусные убеждения подтверждают и оправдывают социальные различия, которые служат некими «осями», вокруг которых организовано неравенство в обществе.

# 7 Немногочисленность женщин на высоких должностях: предубеждения и феномен «стеклянного потолка»<sup>1</sup> как результат ролевого несоответствия

ЭЛИС Х. ИГЛИ

Когда Фрэнк Рич писал свои размышления на тему последствий теракта 11 сентября в эссе под названием «Фигура отца», которое появилось в *New York Times Magazine*, он заявил о людях Америки, что они находятся в поисках отца: «Когда нация находится в осаде, ей нужен кто-то, чтобы сказать нам, что делать, чтобы защищать нас от обидчиков, чтобы сказать нам, что все в порядке и теперь безопасно идти домой»<sup>2</sup>. В анализе Рича источник этой защиты и утешения – это отец, не мать или один из родителей, а отец, который ведет за собой, папа, который заботится обо всех, включая маму. В роли этого отца выступил мэр Нью-Йорка Джулиани, и вскоре он был избран человеком года для *Time Magazine* и всей нации. Для американцев Джулиани символизировал идеальный тип лидерства – он взял на себя ответственность во время кризиса и «прививал» жителям Нью-Йорка и многим другим американцам приверженность нации и патриотизм. Описанный Ричем поиск и жажда решительного и способного защитит отца иллюстрирует решающее преимущество, которым мужчины, как правило, обладают в обретении влиятельных ли-

<sup>1</sup> Система взглядов в обществе, согласно которым женщины на должны допускаться к высшим должностям (прим. перев.)

<sup>2</sup> Rich, 2001, стр. 23.

дерских ролей, в достижении высоких результатов и в сохранении их за собой на длительный период времени.

Это преимущество мужчин также проявляется и в других сводных данных. Проанализируйте, например, ответы на один из вопросов из опроса общественного мнения *Gallup Poll*, когда респонденты из Соединенных Штатов отвечали, кого бы они предпочли в качестве босса: мужчину или женщину. Явное предпочтение боссов-мужчин боссам-женщинам демонстрировали респонденты обоих полов во все моменты времени с 1953 по 2000 год. Аналогичное предпочтение боссов-мужчин обнаружилось во всех 22 нациях, которые организация *Gallup* исследовала в 1995 году<sup>1</sup>.

Ставить мужчину, а не женщину во главе самой значительной деятельности – это не едва уловимая тенденция, а глубокое разделение, которое, как правило, не дает женщинам выполнять элитные лидерские роли. В иерархической структуре правительств и крупных организаций доля женщин на верхних уровнях иерархии сокращается, и присутствие женщин на высшем уровне уже крайне нетипично. Эта патриархальная система, в которой мужчинам принадлежит гораздо больше власти, чем женщинам, встречается в мировых обществах очень часто. Многие антропологи указывают на то, что именно мужчины в несоизмеримо большей пропорции монополизируют политическое лидерство в неиндустриальных обществах<sup>2</sup>, а некоторые даже заявляют, что мужское доминирование в общественном лидерстве универсально для всех культур<sup>3</sup>.

Даже в постиндустриальных обществах лидерство на высших уровнях остается в подавляющем большинстве случаев мужской прерогативой в корпоративном, политическом, военном и других секторах общества. Хотя женщины получили значительный доступ к административным позициям и менеджерским позициям среднего звена, все же, в качестве элитных лидеров и руководителей высшего звена их можно встретить крайне редко. Обратите внимание на то, что, например, что в Соединенных Штатах женщины составляют всего 4% от пяти сотрудников с

---

<sup>1</sup> Simmons, 2001.

<sup>2</sup> Whyte, 1978.

<sup>3</sup> Ханп. Brown, 1991.

самым высоким доходом в компаниях из рейтинга *Fortune 500* и 1% от главных исполнительных директоров<sup>1</sup>. В дополнение, женщины составляют всего 13% от общего количества сенаторов, 14% - от представителей в Конгрессе и 10% - от губернаторов штатов<sup>2</sup>. В других нациях также низка доля женщин на самых высоких позициях<sup>3</sup>.

Почему женщины так редко встречаются на элитных лидерских позициях даже в тех нациях, где женщины составляют значительную часть рабочей силы? В этой главе мы дадим объяснение, которое отличается от традиционных объяснений, сосредоточенных на идее того, что недостаток, дефицит квалифицированных женщин стал причиной возникновения «проблемы трубопровода». Этот избитый принцип трубопровода предполагает, что женщины с меньшей вероятностью, чем мужчины, обладают необходимым уровнем образования, подготовки и опыта лидерства для того, чтобы занимать позиции высокого уровня. В основе более низкой квалификации женщин может быть то, что они принимают на себя непропорциональную долю домашних обязанностей, что может затруднять исполнение трудоемких и требующих много времени профессиональных ролей. Также авторы, находящиеся под влиянием эволюционной психологии, доказывают существование гендерных различий в развившихся склонностях и предрасположенностях, заявляя при этом, что женщины наделены меньшим количеством качеств и мотивов, необходимых, чтобы занимать позиции высокого уровня и достигать на них успеха<sup>4</sup>. Несмотря на еще оставшиеся «следы» гендерного разделения в домашнем и наемном труде и любые врожденные психологические половые различия, социальные показатели говорят о стремительном переходе в постиндустриальных обществах к большему гендерному равенству в структуре образования и рабочей силы. Например, в Соединенных Штатах женщины составляют 47% всех работающих<sup>5</sup>, и 45% от общего количества людей, за-

<sup>1</sup> Catalyst, 2000, 2002.

<sup>2</sup> Center for American Woman and Politics, 2001.

<sup>3</sup> Adler and Izraeli, 1994.

<sup>4</sup> Hanp. Browne, 1998.

<sup>5</sup> US Bureau of labor Statistics, 2002.

нимающих исполнительные, административные и менеджерские должности<sup>1</sup>. Также в Соединенных Штатах и многих индустриализированных странах женщины получают большую часть университетских степеней, чем мужчины<sup>2</sup>.

Присутствие большого числа образованных женщин, которые не только работают, но и уже занимают позиции в качестве менеджеров и управляющих, вызывают серьезные сомнения в утверждениях, что существует мало женщин с соответствующей квалификацией, которые могут выполнять высокопоставленные лидерские роли. Поэтому разумно было бы проанализировать другие причины в качестве основного источника практически полного исключения женщин из элитных лидерских ролей. В этой главе я проанализирую предубеждение как главную причину малой распространенности женщин на ведущих лидерских позициях.

Идея того, что барьер предубеждения и дискриминации исключает женщин из высокопоставленных лидерских позиций, не нова. Общественная дискуссия уже длительное время сосредоточена на идее «стеклянного потолка» – дискриминационных барьеров, которые не дают женщинам и социальным меньшинствам подняться выше определенного уровня в организациях. После того, как термин «стеклянный потолок» был введен в 1986 году в *Wall Street Journal*<sup>3</sup>, он стремительно распространился среди журналистов и других авторов, и вскоре стал частью культуры. Эта метафора прижилась, потому что «схватывала» суть объяснений исключения женщин из лидерских ролей на высоком уровне, которые начали обретать форму в сознании многих людей. Таким образом, этот термин послужил неким «обобщающим ярлыком» для предубеждений, в котором признается одновременно и их растущая незаметность, и сохраняющаяся прочность.

Несмотря на активное обсуждение феномена «стеклянного потолка», социальные ученые пока не смогли разработать систематический анализ форм предубеждения против женщин-лидеров. Понимание такого предубеждения может подробно разъяснить суть этого феномена и его зна-

<sup>1</sup> US Bureau of Labor Statistics, 2001.

<sup>2</sup> United Nations Development Programme, 2001.

<sup>3</sup> *The corporate woman*, 1986.

чение для женщин и меньшинств, хотя в этой главе я рассмотрю значения предубеждений, направленных только против женщин. Чтобы проанализировать его психологическую динамику, необходимо прийти к новому пониманию того, что такое предубеждение вообще. Вырвавшись из «уз» классических подходов, Игли и Каро<sup>1</sup> предложили теорию предубеждения по отношению к лидерам-женщинам на основе ролевого соответствия.

## **Теория ролевого соответствия: как гендерные и лидерские роли производят два типа предубеждения**

---

Предубеждение по отношению к лидерам-женщинам – один из случаев более общих социально-психологических процессов, которые могут несправедливо поставить в невыгодное положение группу людей. Суть предубеждения состоит в различии оценок людей на основе, которая несправедлива и нелегитимна. Как отметил Олпорт<sup>2</sup>, предубеждение появляется тогда, когда люди находятся в невыгодном положении, которое не детерминировано их личными действиями или характеристиками. Предубеждение – это распространенный результат ситуации, когда люди в обществе воспринимают других людей на основе их принадлежности к определенной группе. Информация о членстве в группе позволяет людям делать выводы о качествах других людей на основе предположений о качествах, которые типичны для членов их группы. Люди в обществе склонны приписывать эти качества членам группы, вне зависимости от того, отвечают ли их собственные индивидуальные характеристики качествам, которые считаются общими для их группы.

Как правило, предубеждение возникает из той взаимосвязи, которую люди видят между характеристиками членов социальной группы и требованиями социальных ролей, которые члены группы исполняют или стремятся ис-

---

<sup>1</sup> Eagly and Karau, 2002.

<sup>2</sup> Allport, 1954.



полнять<sup>1</sup>. Возможность для появления предубеждения появляется тогда, когда у общества есть стереотип для группы, который не соответствует качествам, необходимым, по мнению людей, для успеха в определенных классах социальных ролей. Когда член группы и несоответствующая социальная роль становятся связанными в сознании воспринимающего, это несоответствие снижает оценку члена группы в качестве действительного или потенциального исполнителя этой роли. Этот член группы считается недостаточно квалифицированным для этой роли из-за предположения о том, что члены его социальной группы не обладают качествами, необходимыми для этой роли.

Как доказали Игли и Каро<sup>2</sup>, принцип ролевого несоответствия критичен для понимания процесса формирования предубеждений по отношению к лидерам-женщинам. Ведь эти предубеждения – это результат расхождений, несоответствий, которые люди зачастую видят между характеристиками, типичными для женщин, и требованиями лидерских ролей, как утверждал Хайльман<sup>3</sup>. В сознании воспринимающих, женщины, как правило, не отвечают требованиям лидерских ролей высокого уровня и, следовательно, их обычно исключают, вне зависимости от их индивидуальных качеств. Чтобы объяснить эти идеи более подробно, я проанализирую консенсуальные убеждения о мужчинах и женщинах и типичную степень соответствия между этими убеждениями и лидерскими ролями. Затем я докажу, что этот анализ подразумевает две особые формы предубеждения по отношению к женщинам в качестве исполнителей или потенциальных исполнителей лидерских ролей. В качестве доказательной базы я использую результаты релевантных для этой темы исследований.

Вначале следует отметить, что этот анализ отклоняется от «траектории» анализа лидерства с точки зрения социальной идентичности, который предполагает, что члены группы желают, чтобы их лидер отражал их собственные прототипичные характеристики<sup>4</sup>. С точки зрения социаль-

---

<sup>1</sup> Eagly, в печати.

<sup>2</sup> Eagly and Karau, 2002.

<sup>3</sup> Heilman, 1983.

<sup>4</sup> Напр. Hogg, 200.

ной идентичности, «прототипичные лидеры с большей вероятностью могут возникнуть в качестве лидеров, а более прототипичные лидеры считаются более эффективными лидерами»<sup>1</sup>. Вместо этого члены группы, которые идентифицируют себя со своей группой, ищут лидеров, которые прототипичны не для них самих, а для их идей о качествах хороших лидеров. Если люди имеют общий для них прототип лидеров в качестве отцов, например, они ищут мужчин с соответствующими отцовскими качествами, но не женщин. Таким образом, даже в малых группах, которые изучали в лабораторных и полевых условиях, мужчины чаще, чем женщины становились лидерами группы, хотя при этом отношение к женщинам было более благосклонным, они нравились больше и считалось, что они выступают в качестве факторов, облегчающих социальное общение<sup>2</sup>. Более того, несколько социальных ученых отметили тот факт, что в естественных условиях проявляется феномен «стеклянного эскалатора»<sup>3</sup>, который они определили как заметный успех мужчин в продвижении к лидерству в организациях, профессиях и сферах деятельности, где доминируют женщины<sup>4</sup>. Когда лидерство определяется в маскулинтных терминах, то все те, кто становятся лидерами — это в несоразмерной доле мужчины, вне зависимости от гендерного состава группы. Следовательно, лидеры очень часто непрототипичны для идентичностей членов группы.

В этой главе мы используем подход, который также «отклоняется» от классических теорий, которые интерпретируют предубеждение так, будто причиной его возникновения становится наличие неблагоприятного стереотипа и, следовательно, негативной установки по отношению к одной из социальных групп<sup>5</sup>. С этой точки зрения, низкий уровень репрезентации женщин в качестве лидеров приписывается негативному стереотипу и установке по отношению к женщинам в целом. Впрочем, такая свободная от контекста (не контекстуальная) теория не

<sup>1</sup> Hogg, 2001, стр. 191.

<sup>2</sup> Eagly and Karau, 1991.

<sup>3</sup> Williams, 1992.

<sup>4</sup> Напр. Maume, 1999; Williams, 1995.

<sup>5</sup> Напр. Allport, 1954.

может объяснить, почему в одних ролях женщины дискриминированы, а в других нет. Более того, результаты исследований оценок женщин и мужчин как социальных групп бросают вызов этому традиционному подходу благодаря наличию фактов, которые говорят о том, что женщин *не* считают менее хорошими, чем мужчин в смысле общей оценки, хотя и считается, что женщины уступают мужчинам по власти и статусу<sup>1</sup>.

## Гендерные роли: ожидания реального и идеального поведения женщин и мужчин

Как можно объяснить предпочтение лидеров-мужчин? Первая часть любого объяснения – это понимание того, как люди думают о женщинах и мужчинах. Гендерные роли включают убеждения людей о мужчинах и женщинах. Социальные роли – это социально разделяемые ожидания, которые формируются по отношению к людям, занимающим определенную социальную позицию или являющимся членами определенной социальной категории. Гендерные роли – это консенсуальные убеждения о качествах женщин и мужчин. Эти убеждения включают два вида ожиданий или норм: *дескриптивные (описательные) нормы*, которые являются консенсуальными ожиданиями того, что на самом деле делают члены социальной группы, и *предписательные нормы*, которые являются консенсуальными ожиданиями того, что члены группы *должны* делать или в идеале сделают<sup>2</sup>. Таким образом, термин *гендерная роль* служит неким «собранием» описательных и предписательных ожиданий, связанных с женщинами и мужчинами. Другие исследователи используют иные термины для этого различия между описательными и предписательными ожиданиями, включая описательные и предписательные стереотипы<sup>3</sup>. Впрочем, при анализе лидерства ролевая терминология крайне удобна, потому что именно роли, а не стереотипы – это строительные блоки организаций, внутри которых проявляется лидерство.

<sup>1</sup> См. Eagly and Mladinic, 1994; Langford and MacKinnon, 2000.

<sup>2</sup> Cialdini and Trost, 1998.

<sup>3</sup> Hanp. Bergess and Borgida, 1999; Fiske and Stevens, 1993.

Люди формируют свои убеждения о социальных группах из наблюдений за их типичным поведением, которое происходит в контексте их социальных ролей<sup>1</sup>. Таким образом, описательный аспект гендерных ролей берет свое начало из выводов, которые люди формулируют, наблюдая за поведением мужчин и женщин и сопоставляя это поведение с их личными качествами – то есть на основе сравнения деятельности, которую мужчины и женщины обычно выполняют в типичных для себя социальных ролях, с теми личными качествами, которые, по-видимому, необходимы, чтобы выполнять эту деятельность. Таким образом, гендерные роли, или стереотипы, формируются из наблюдений людей в типичных для данного пола социальных ролях – в особенности, более распространенного для мужчин роли кормильцев и ролей с высоким статусом и более распространенной роли для женщин к качеству домохозяйек и ролей с низким статусом<sup>2</sup>.

Как описательные, так и предписательные аспекты гендерных ролей убедительно подтверждены результатами исследований. В описательном плане люди уверены в том, что у мужчины и женщины имеют несколько отличающиеся характеристики и характерные типы поведения<sup>3</sup>. Большая часть этих убеждений относится к *общинным* и *агентивным* качествам. Общинные характеристики, которые в большей степени приписывают женщинам, в первую очередь, описывают заинтересованность в благосостоянии других людей – например, нежный, готовый помочь, добрый, сочувствующий, чувствительный в межличностном общении, заботливый и мягкий. В отличие от этого, агентивные характеристики, которые в большей степени приписывают мужчинам, в первую очередь, описывают тенденцию к ассертивности, управлению и уверенности в себе, – например, агрессивный, амбициозный, доминирующий, мощный, независимый, самодостаточный, уверенный в себе и склонный действовать, как лидер. Хотя идеи людей о разных полах также включают убеждения о физических характеристиках, типичных ролях, когнитив-

<sup>1</sup> Eagly, 1987; Eagly, Wood, and Diekmann, 2000.

<sup>2</sup> Hanp. Conway, Pizzamiglio, and Mount, 1996; Eagly and Steffen, 1984.

<sup>3</sup> Hanp. Diekmann and Eagly, 2000; Newport, 2001.

ных способностях, конкретных умениях и эмоциональных склонностях<sup>1</sup>, именно общинные и агентивные аспекты этих убеждений особенно важны для изучения лидерства.

Гендерные роли также включают предписательные нормы мужского и женского поведения. Люди особенно одобряют общинные качества у женщин и агентивные – у мужчин. Наличие таких предписательных аспектов этих убеждений было доказано результатами исследований. Например, эти предпочтения заметны в: (1) убеждениях людей об идеальных женщинах и мужчинах<sup>2</sup>, (2) убеждениях женщин и мужчин о своем идеальном «Я»<sup>3</sup> и (3) установках и предписательных убеждениях людей о ролях и обязанностях женщин и мужчин<sup>4</sup>.

Гендерные роли обладают всепроникающим, масштабным эффектом. Их описательные аспекты – то есть стереотипы о женщинах и мужчинах – активируются довольно просто и автоматически<sup>5</sup>. Кроме того, процесс кодирования наделяет преимуществом информацию, которая совпадает со стереотипичными для данного пола ожиданиями<sup>6</sup>, а спонтанные, скрытые, неявные, имплицитные выводы восполняют пробелы в недостаточно определенных деталях о мужском и женском социальном поведении так, чтобы оно соответствовало этим ожиданиям<sup>7</sup>. Таким образом, процесс активации убеждений о мужчинах и женщинах сигналами, связанными с гендером, влияет на людей так, чтобы они воспринимали женщин как обладающих общинными качествами, но не очень агентивных, а мужчин – как наделенных агентивными, а не общинными качествами.

## Соответствие гендерных и лидерских ролей

Предубеждение против лидеров-женщин возникает из-за несоответствия между преимущественно общинными качествами, которые люди ассоциируют с женщинами, и

<sup>1</sup> Cejka and Eagly, 1999; Deaux and Lewis; Eckes, 1994.

<sup>2</sup> Нап. Spence and Helmreich, 1978.

<sup>3</sup> W. Wood, Christensen, Hebl, and Rothgerber, 1997.

<sup>4</sup> Нап. Glick and Fiske, 1996.

<sup>5</sup> Нап. Blair and Banaji, 1996.

<sup>6</sup> Von Hippel, Sekaquaptewa, and Vargas, 1995.

<sup>7</sup> Dunning and Sherman, 1997.

преимущественно агентивными качествами, которые, по убеждению людей, необходимы, чтобы добиться успеха в качестве лидера. Таким образом, наблюдается тенденция к тому, что убеждения о лидерах и женщинах не соответствуют, а убеждения о лидерах и мужчинах становятся аналогичными.

В многочисленных эмпирических исследованиях маскулинной интерпретации лидерства, проведенных Шайном<sup>1</sup>, респонденты делились впечатлениями о женщинах, мужчинах или успешных менеджерах среднего звена. Успешных менеджеров среднего звена считали значительно более похожими на мужчин, чем на женщин. В качестве основы, в первую очередь, служили агентивные характеристики, такие как соперничающий, уверенный в себе, объективный, агрессивный, амбициозный и способный вести за собой. Многие исследователи воспроизвели результаты Шайна в Соединенных Штатах и других странах.

Несоответствие убеждений о лидерах и женщинах не было бы важным, если бы ожидания, основанные на гендере, постепенно стерлись бы в организационном контексте. Все же, эти убеждения продолжают оказывать свое влияние. В ходе наблюдения за человеком в качестве исполнителя или потенциального исполнителя лидерской роли «в соперничество вступают» два ожидания – то, что основано на гендере, и то, что основано на лидерстве. Гендерные роли продолжают передавать значение, связанное с лидерами, хотя и в сочетании с организационными ролями<sup>2</sup>. Поскольку гендерные роли крайне доступны – то есть, они активируются сигналами, связанными с гендером, практически во всех ситуациях – их воздействие сохраняется в групповом и организационном контексте. Следовательно, размышляя о женщинах в качестве лидеров, люди будут сводить воедино два расходящихся набора ожиданий – по поводу лидеров и по поводу женщин. Тогда как, думая о мужчинах в качестве лидеров, люди будут объединять большей частью повторяющиеся ожидания. Об этом смещении гендерных и лидерских ролей при размышлении о

---

<sup>1</sup> Schein, 2001.

<sup>2</sup> Hanp. Ridgeway, 1997.

лидерах-женщинах заставляют задуматься исследования, во время которых менеджеры-мужчины оценили «менеджеров-женщин» как более агентивных и менее «общинных», чем «женщин в общем», но не настолько близких, как «менеджеры-мужчины» к группе, определенной как «успешные менеджеры среднего звена».

Парадоксально то, что даже если женщина становится прототипичной для того, чтобы стать лидером в группе или организации, это не защищает ее от предвзятых оценок. Вместо этого, восприятие лидера-женщины как очень похожей на ее конкурентов-мужчин, может лишить ее преимуществ, потому что таких женщин могут считать нежелательно маскулинными по своим характеристикам<sup>1</sup>. Причиной такого невыгодного положения становятся предписательные нормы, связанные с фемининной гендерной ролью, благодаря которой нежность, доброта и дружелюбие особенно ценятся в женщинах. Женщины, которые являются эффективными лидерами, склонны нарушать стандарты, характерные для женского пола, потому что они проявляют стереотипные для мужчин агентивные качества и могут не суметь в достаточной степени проявить стереотипные для женщин общинные качества. Эти нарушения гендерной роли снижают оценки женщин в лидерских ролях.

Поэтому женщина, исполняющая лидерскую роль может вызывать негативные реакции, даже если она получает некоторую положительную оценку за свою компетентность в качестве лидера. Например, Хайльман, Блок и Мартелл<sup>2</sup> обнаружили, что даже тогда, когда исследователи характеризовали менеджеров-женщин как успешных, участники считали этих женщин более враждебными и менее рациональными, чем успешных менеджеров-мужчин. Хорошо известны эпитеты с негативным оттенком, часто применяемые по отношению к влиятельным женщинам в бизнес-среде, такие как «дракониха» и бой-баба<sup>3</sup>.

В случае, когда женщина, исполняющая лидерскую роль, вызывает смесь положительных и отрицательных реакций, – то есть двойственную установку – реакции на

<sup>1</sup> См. также Heilman, 2001.

<sup>2</sup> Heilman, Block, and Martell, 1995.

<sup>3</sup> Tannen, 1994.

нее будут непоследовательны в разное время и в разных ситуациях<sup>1</sup>. Как выяснилось в ходе исследования двойственных установок, реакции могут поляризоваться, становясь очень отрицательными, а иногда и очень положительными, – в зависимости от деталей контекста. Отрицательные реакции возникают тогда, когда, например, влиятельные женщины предпринимают жесткие или непопулярные действия, даже если этого требует их роль<sup>2</sup>.

## **Две формы предубеждения по отношению к лидерам-женщинам**

Основное предположение теории ролевого соответствия Игли и Каро<sup>3</sup> заключается в том, что предубеждение по отношению к лидерам или потенциальным лидерам женского пола принимает две формы: (1) более низкая оценка потенциала женщин (по сравнению с потенциалом мужчин) к лидерству, потому что способность к лидерству более стереотипична для мужчин, чем для женщин и (2) более низкая оценка реального поведения лидерства у женщин, чем у мужчин, потому что такое поведение у женщин считается менее желательным, чем у мужчин. Как я уже объясняла, источником первого типа предубеждения служат описательные нормы гендерных ролей – то есть процесс активации описательных убеждений о характеристиках женщин и последующее приписывание им стереотипных для женщин качеств, которые не похожи на качества, ожидаемые или желательные для лидеров. В целом, женщины не соответствуют прототипу лидерства, который разделяют члены организации, особенно когда речь идет о высокопоставленных или очень влиятельных ролях. Второй тип предубеждения берет свое начало из предписательных норм гендерных ролей – то есть активации убеждений о том, как женщины должны себя вести. Женщины, которые прорываются через «стеклянный потолок» и занимают лидерские роли, находятся под угрозой необъективных оценок, происходящих из их несоответствия культурным определениям фемин-

<sup>1</sup> См. Jonas, Broemer, and Diehl, 2000.

<sup>2</sup> См. Atwater, Carey, and Waldman, 2001; Sinclair and Kunda, 2000.

<sup>3</sup> Eagly and Karau, 2002.



ности. Если лидеры-женщины нарушают предписательные убеждения о женщинах, отвечая агентивным требованиям к лидерским ролям и не проявляя общинное, поощряющее поведение, которое предпочитают в женщинах, то из-за этих нарушений им могут дать негативную оценку, даже если они получают некоторую позитивную оценку за компетентное исполнение лидерской роли.

Анализ ролевого несоответствия демонстрирует, что женщины в лидерских ролях сталкиваются с двумя видами опасностей – быть слишком феминной или слишком маскулинной. Угрозы для этих женщин исходят из двух направлений: чрезмерное соответствие гендерной роли приведет к несоблюдению требований лидерской роли, а чрезмерное соответствие лидерской роли приведет к несоблюдению требований гендерной роли.

Благодаря этому анализу мы начинаем лучше понимать суть феномена «стеклянного потолка». Предвзятые оценки создают барьеры для достижения женщинами лидерских ролей и служат причиной их уязвимости, не дают им возможности достичь успеха в этих ролях. Другими словами, эти две формы предубеждения приводят к: (1) меньшему доступу женщин к лидерским ролям, чем мужчин и (2) большему количеству препятствий для женщин, которые необходимо преодолеть, чтобы стать успешными в этих ролях. Меньший доступ – это следствие тенденции приписывать женщинам меньшие способности к лидерству, а препятствия для успеха могут быть результатом этого аспекта предубеждения, так же как и результатом предпочтения людей, чтобы женщины не вели себя так, как это типично для лидеров.

Женщины не всегда бывают мишенью для предвзятого отношения, если речь идет о лидерских ролях, потому что различные условия могут смягчать эти предубеждения. Поскольку первая форма предубеждения следует из несоответствия между описательным содержанием феминной гендерной роли и лидерской роли, то предубеждение снижается или отсутствует в той степени, в которой это несоответствие слабо проявляется или отсутствует. Если в некоторых ролях в менеджменте среднего звена, или в определенных функциональных областях организации приоритет отводят социально компетентному поведению, то

несоответствие феминной и гендерной роли уменьшится. Кроме того, поскольку вторая форма предубеждения следует из несоответствия лидерского поведения и предписательного содержания феминной гендерной роли, то на эту форму предубеждения воздействуют различные факторы. В частности, чем более агентивной считается лидерская роль или чем полнее женщины выполняют ее агентивные требования, тем вероятнее, что такие женщины спровоцируют неблагоприятную оценку в свой адрес, потому что их поведение отклоняется от предписательных норм феминной гендерной роли.

В принципе, ролевое несоответствие иногда может приводить и к появлению предубеждений против лидеров-мужчин. Ключевое условие для этого заключается в том, что лидерская роль должна обладать описательным и предписательным содержанием, которое, в первую очередь, феминное. Впрочем, поскольку лидерство в общем маскулинно, такие лидерские роли встречаются редко. Поэтому, как правило, женщины, а не мужчины, подвержены влиянию, уязвимы для предубеждений, связанных с ролевым несоответствием для лидерства.

## Подкрепление анализа ролевого несоответствия

Насколько результаты исследований подкрепили этот анализ ролевого несоответствия? Обзор исследований лидерства Игли и Каро<sup>1</sup> продемонстрировал последовательный характер подкрепляющих результатов в разнообразных исследовательских парадигмах, которые включали истинные эксперименты, квазиэксперименты, организационные исследования и исследования, анализирующие совокупные социальные статистические данные, например, данные об уровне заработной платы. Эти парадигмы варьируют, начиная с тех, которые обладают прекрасной внутренней валидностью, но меньшей внешней валидностью, заканчивая теми, которые обладают прекрасной внешней валидностью, но меньшей внутренней валидностью.

Несколько исследований подтвердили гипотезу о том, что женщины обладают меньшим доступом к лидерским

<sup>1</sup> Eagly and Karau, 2002.

ролям, чем мужчины. Например, большинство исследований реальной заработной платы и продвижения по служебной лестнице подтвердили идею о дискриминации женщин в общем и менеджеров-женщин в частности; хотя с течением лет эта тенденция и ослабилась<sup>1</sup>. Эксперименты, получавшие оценки соискателей женского и мужского пола, которые были экспериментально приравнены, подкрепили утверждение о предубеждении как невыгодном положении для женщин по отношению к типичным для мужчин позициям, которое включает большинство лидерских ролей<sup>2</sup>. Другие исследования показали, что женщины обычно должны соответствовать более высокому стандарту, чтобы их считали очень компетентными и обладающими способностью к лидерству, и что агентивное поведение у женщин обычно не приводит к такой симпатии и влиянию, как у мужчин, без особых обстоятельств<sup>3</sup>. Дополнительные исследования продемонстрировали, что, как правило, менее вероятно, что женщины возникнут в качестве лидеров в группах, особенно если задача группы не предъявляет особенно высокие требования к умениям межличностного общения или является относительно маскулинной<sup>4</sup>.

Исследования также обосновали предположение, что для женщин существует больше препятствий, которые необходимо преодолеть, чтобы стать успешными в лидерских ролях<sup>5</sup>. В частности, исследования эффективности лидеров показали последовательные эффекты ролевого соответствия, при которых лидеры показывали более эффективные результаты, когда лидерская роль, которую они исполняли, соответствовала их гендерной роли<sup>6</sup>. Женщины страдали от заниженных результатов в ролях, получивших особенно маскулинные определения, а мужчины страдали от несколько ухудшенных результатов в ролях, получивших более фемининные определения. Более решительное подкрепление возникло в экспериментальной парадигме исследования, которая устраняла возможные различия в

<sup>1</sup> См. обзор у Jacobsen, 1998.

<sup>2</sup> См. мета-анализ у Davison and Burke, 2000.

<sup>3</sup> Напр. Добавления коммуналного поведения к агентному репертуару; см. обзор у Carli, 2001.

<sup>4</sup> Eagly and Karau, 1991.

<sup>5</sup> Eagly and Karau, 2002.

<sup>6</sup> См. мета-анализ у Eagly, Karau, and Makhijani, 1995.

лидерском поведении женщин и мужчин, приравнивая это поведение<sup>1</sup>. Эти исследования могут более веско обосновать то, что именно предубеждение, а не другие факторы, приводит к невыгодному положению женщин в лидерских ролях. В этих исследованиях, женщины в целом преуспевали немного меньше, чем мужчины. Важнее, что точно так же, как в исследованиях эффективности лидеров, женщины преуспевали меньше мужчин, когда в лидерских ролях доминировали мужчины, или они получали особенно маскулинные определения, или когда мужчины служили в качестве оценщиков.

Также правдоподобность теории предубеждения на основе ролевого несоответствия придают подробности дел о половой дискриминации, переданные в суд. Бургесс и Борджида<sup>2</sup> предоставили анализ отношения гендерных ролей к таким делам, самое известное из которых «Price Waterhouse против Хопкинс». Это дело касалось Энн Хопкинс, женщины, которая использовала в своей работе в крупной бухгалтерской фирме решительный, агентивный стиль<sup>3</sup>. Хотя ее компетентность в выполнении задач была признана, ей отказывали в партнерстве по причине ее несоответствия фемининной гендерной роли. Таким образом, Верховный суд Соединенных Штатов сказал, вынося решение по этому делу: «Нет необходимости в специальной подготовке, чтобы различить половые стереотипы в описании агрессивной сотрудницы как требующей «занятий в школе очарования». Также... не требуется психологической квалификации, чтобы знать, что если неполноценные «навыки межличностного общения» у сотрудницы можно исправить костюмом в мягких тонах или новым оттенком губной помады, вероятно, именно пол сотрудницы, а не ее навыки межличностного общения, вызывает критику»<sup>4</sup>. Реакции на Хопкинс – это часть системы предубеждения, которая ставит под угрозу дискриминации женщин в ролях, в которых доминируют мужчины, особенно если они повышают ролевое несоответствие, исполняя свою роль в агентивном стиле.

<sup>1</sup> См. мета-анализ у Eagly, Makhijani, and Klonsky, 1992.

<sup>2</sup> Burgess and Borgida, 1999.

<sup>3</sup> Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux, and Heilman, 1991.

<sup>4</sup> Price Waterhouse vs. Hopkins, 1989, стр. 1793.

## Восхождение лидеров-женщин

---

Несмотря на предубеждение на основе ролевого несоответствия, женщины восходят на элитные лидерские роли по всему миру. Хотя темп изменений может быть медленным, в этом процессе наблюдается явное ускорение. Как указал Адлер<sup>1</sup>, 26 из 42 женщин, которые когда-либо занимали пост президента или премьер-министра государства, заняли свою должность после 1990 года, а продолжающийся подсчет после обзора Адлера указал на еще 12 дополнительных женщин, появившихся в этих ролях<sup>2</sup>. Хотя крупные бизнес-организации не спешат принимать женщин на элитные исполнительные роли, список женщин бизнес-лидеров Адлера содержал 18 женщин из разных стран, которые возглавляли компании с доходом более 1 млрд. долларов или банки с активами более 1 млрд. долларов. Женщины – руководители, такие как Шарлотт Бирс, Карлтон Фиорина, Андреа Юнг, Марджори Скардино, Марта Стюарт и Линда Вачнер, часто появляются на бизнес-страницах ведущих газет. Таким образом, несомненно то, что женщины восходят не просто на менеджерские роли нижнего и среднего звена, но и на лидерские роли на самой верхушке иерархий организаций и правительств.

Какие изменения позволяют, по крайней мере, некоторым женщинам восходить на лидерские роли, которые женщины очень редко занимали в другие исторические периоды? В соответствии с теорией предубеждения на основе ролевого несоответствия, я объясню три причины растущего количества женщин на лидерских ролях на высочайшем уровне, а именно: (1) женщины изменили свои личные качества в маскулинном направлении, чтобы в большей степени соответствовать общепринятым определениям лидерских ролей, (2) лидерские роли изменились в направлении, которое включает большую степень феминных качеств и (3) лидеры-женщины нашли способы руководить, в которых искусно используется все еще сохранившееся несоответствие между лидерскими ролями и феминной гендерной ролью.

---

<sup>1</sup> Adler, 1999.

<sup>2</sup> De Zárate, 2002.

## Маскулинные изменения в женщинах

Когда женщины переключают большую часть своего времени с домашнего труда на наемный труд, они «принимают на себя» индивидуальные характеристики, необходимые для того, чтобы добиться успеха в этих новых ролях<sup>1</sup>. Сокращающиеся обязанности женщин по уходу за детьми и увеличивающийся доход связаны с переопределением моделей поведения, которые соответствуют женщинам. Таким образом, люди в обществе уверены, что женщины становятся более маскулинными, особенно в агентивных качествах, и продолжают меняться в этом направлении<sup>2</sup>. Более того, неудивительно, что исследования, отслеживающие гендерные различия в разные периоды времени, предполагают, что психологические качества и определенные модели поведения женщин действительно изменились после того, как они начали выполнять роли, в которых ранее доминировали мужчины.

Исследования, проводившиеся в основном в Соединенных Штатах, зафиксировали постепенное устранение гендерных различий в многочисленных психологических тенденциях в различные периоды времени, начиная еще с начала 1930-х годов и до наших дней: (1) ценность, которую женщины приписывают таким характеристикам работы, как свобода, вызов, лидерство, престиж и власть, становятся все больше похожи на ценность, которую им приписывают мужчины<sup>3</sup>, (2) карьерные устремления женщин-студенток университетов стали больше похожи на устремления студентов-мужчин<sup>4</sup>, (3) частота случаев рискованного поведения, которое проявляют женщины, стала практически соответствовать частоте такого поведения у мужчин<sup>5</sup>, (4) тенденция, по которой мужчины чаще, чем женщины, становятся лидерами в малых группах, ослабляется<sup>6</sup>, (5) самооценка женщин уверенности в себе, доминирования и маскулинности повысилась и стала больше похожа на са-

<sup>1</sup> Eagly et al., 2000.

<sup>2</sup> Diekman and Eagly, 2000.

<sup>3</sup> Konrad, Ritchie, Lieb, and Corrigan, 2000.

<sup>4</sup> Astin, Parrott, Korn, and Sax.

<sup>5</sup> Byrnes, Miller, and Schafer, 1999.

<sup>6</sup> Eagly and Karau, 1991.

моценку мужчин<sup>1</sup> и (б) тенденция, по которой мужчины и мальчики набирают более высокие результаты в тестах по математике и физике, чем женщины и девочки, идет на спад<sup>2</sup>. Такие результаты предполагают некоторое совпадение психологических качеств женщин и мужчин в традиционно маскулиновых областях.

## Феминные изменения в лидерских ролях

Рекомендации о том, что составляет основу хорошего лидерства, которые дают менеджмент-консультанты и организационные эксперты, уже несколько лет формулируют суть менеджмента в терминах, которые более созвучны феминной гендерной роли, чем традиционным взглядам. Эти эксперты по менеджменту делают акцент на демократических отношениях, на привлечении подчиненных к процессу принятия решений, делегировании полномочий и командных навыках лидерства, которые соответствуют общинным характеристикам, типично приписываемым женщинам<sup>3</sup>. Эти новые темы отражают типы организационной среды, которая отмечена ускоренным технологическим ростом, увеличивающимся разнообразием рабочей силы и ослаблением геополитических границ. Согласно мнению многих исследователей организаций<sup>4</sup>, лидерам нужно искать новые способы управления в таких типах среды.

Значение, которое эти современные тенденции в менеджменте имеют для участия женщин в лидерских ролях, сформулировала Фондас<sup>5</sup> в своем анализе стереотипных для данного гендера тем, преобладающих в мнениях экспертов о желательных способах управления. В текстуальном анализе массового рынка книг, служащем примером современных рекомендаций по менеджменту, Фондас показала, что большая часть этих советов характеризуется традиционно феминными общинными качествами. Подобным образом, Кливленд, Стокдейл и Мерфи<sup>6</sup> отметили,

<sup>1</sup> Twenge, 1997, 2001.

<sup>2</sup> Hedges and Nowell, 1995; US Department of Education, 2000.

<sup>3</sup> Ханп. Garvin, 1993; Juran, 1988.

<sup>4</sup> Ханп. Lipman-Blumen, 1996.

<sup>5</sup> Fondas, 1997.

<sup>6</sup> Cleveland, Stockdale, and Murphy, 2000.

что стереотипные для женщин темы наделяния подчиненных правами и полномочиями, эффективного общения и слушания преобладают в рекомендациях экспертов по менеджменту. В тех случаях, когда организации переключаются на демократические взгляды и взгляды в пользу привлечения подчиненных к процессу принятия решений, которые отстаивают многие современные ученые, ролевое несоответствие, лежащее в основе предубеждения по отношению к лидерам-женщинам, смягчается.

## **Искусное использование ролевого несоответствия с помощью компетентного андрогинного (объединяющего в себе свойства мужского и женского пола) стиля лидерства**

Анализ, который я привела в этой главе, может предполагать, что проблемы ролевого несоответствия для лидеров-женщин большей частью остались в прошлом, и, следовательно, женщинам не стоит особо волноваться о представлении себя в качестве лидеров или потенциальных лидеров. В конце концов, если женщины стали более маскулиными, а лидерские роли – более феминными, то может быть достигнуто удобное компромиссное решение, при котором характеристики, приписываемые женщинам, соответствуют лидерским ролям, так же как характеристики, приписываемые мужчинам. Все же, это решение еще не близко, потому что маскулинные изменения в женском поведении до сих пор наталкиваются на некоторое сопротивление. Более того, в соответствии с традиционными ситуативными теориями лидерства<sup>1</sup>, эффективное лидерство в некоторых ситуациях без сомнений требует авторитетного, директивного подхода. Поскольку гендерные роли обладают предписательными аспектами, женщины обычно получают в свой адрес отрицательные реакции, если они ведут себя явно авторитетным, агентивным образом, особенно если этот стиль включает проявление контроля и доминирования над другими<sup>2</sup>. Когда лидеры-женщины «не

<sup>1</sup> См. House and Aditya, 1997.

<sup>2</sup> Carli, 2001; Eagly et al., 1992.



разбавляют» агентивное поведение, которого требует лидерская роль, достаточными проявлениями типичного для женщин общинного поведения, они обычно вызывают отрицательную реакцию, из-за которой их обходят при найме на работу или повышении по службе<sup>1</sup>.

Доказательства вероятности для женщин столкнуться с ролевым несоответствием в качестве лидеров или потенциальных лидеров появились в исследовании представлений о менеджерской роли, проведенном Шайном<sup>2</sup>. Недавние исследования Шайна показали, что в Соединенных Штатах, в отличие от других стран (Соединенного Королевства, Германии, Японии, Китая), менеджеры и студенты, изучающие менеджмент, женского пола в целом стали придерживаться более андрогинного взгляда на менеджерские роли как требующие не только агентивных, но и общинных качеств. Это тенденция соответствует рекомендациям, предлагаемым менеджмент-консультантами и организационными экспертами<sup>3</sup>. Впрочем, эта перемена в представлениях о хорошем менеджменте не проявлялась столь очевидно в убеждениях, которые выражали менеджеры и студенты курса менеджмента мужского пола. Этот консерватизм мужчин налагает серьезные ограничения на возможность переопределения менеджмента, особенно при условии большей власти мужчин в большинстве организаций.

Упрощение этой дилеммы требует, чтобы женщины в лидерских ролях вели себя компетентно, при этом убеждая остальных, что они в определенной степени соответствуют ожиданиям о соответствующем феминном поведении. Многие авторы, по этой причине, высказывались о той тонкой грани, которую лидеры-женщины должны перейти, чтобы избежать отрицательных оценок. Например, Моррисон и ее коллеги<sup>4</sup> отметили «узкую полосу приемлемого поведения», дозволенного лидерам-женщинам, – поведения, которое в определенной степени феминное, но не слишком феминное, и несколько маскулинное, но не слишком маскулинное. Поэтому, как предполагают несколько иссле-

<sup>1</sup> Burgess and Borgida, 1999; Heilman, 2001; Rudman and Glick, 1999.

<sup>2</sup> Schein, 2001.

<sup>3</sup> Fondas, 1997.

<sup>4</sup> Morrison et al., 1987, стр. 87.

дований<sup>1</sup> и мета-анализ стиля лидерства Игли и Джонсон<sup>2</sup>, многие женщины на менеджерских позициях демонстрируют стили языка и общения, которые несколько более сотруди́ческие и менее иерархические по своему характеру, чем у их коллег-мужчин – то есть, репертуар поведения, который до некоторой степени соответствует общинным требованиям феминной гендерной роли. Реакции неодобрения и нежелания сотрудничать, которые получают женщины, когда начинают действовать ассертивно и директивно, могут быть устранены, по крайней мере, частично, когда женщины дополняют свой агентивный репертуар общинными моделями поведения, которые соответствуют феминной гендерной роли, пока эти модели поведения не нарушают их лидерскую роль.

Тенденция, согласно которой лидеры-женщины находят для себя способы руководства, облегчающие ролевое несоответствие, проявляется в недавнем анализе трансформационного, трансакционного стилей и стиля невмешательства среди женщин и мужчин<sup>3</sup>. Исследования этих аспектов стиля лидерства изначально были вдохновлены Бернсом<sup>4</sup>, который дал определение такому типу лидерства, который он назвал *трансформационным*. Такие лидеры устанавливают особенно высокие стандарты поведения и утверждают себя в качестве ролевых моделей, обретая доверие и уверенность своих последователей. Они формулируют будущие цели, разрабатывают планы, чтобы достичь этих целей, и вводят инновации, даже когда организация, во главе которой они стоят, в общем успешна. Наставляя и наделяя полномочиями своих последователей, такие лидеры стимулируют их делать более эффективный вклад в работу организации. Исследователи, как правило, противопоставляют этому трансформационному стилю *трансакционный* стиль, в котором акцент сделан на менеджменте в традиционном смысле разъяснения обязанностей подчиненным, контролирования их работы и их вознаграждения за достижение целей и наказания за неудачу в их достиже-

<sup>1</sup> Hanp. Hall and Friedman, 1999; Moskowitz, Suh, and Desaulniers, 1994.

<sup>2</sup> Eagly and Johnson, 1990.

<sup>3</sup> Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, and van Engen, 2003.

<sup>4</sup> Burns, 1978.

нии<sup>1</sup>. Кроме того, иногда исследователи выделяют такой стиль лидерства, как *невмешательство*, который отмечен общей неудачей в принятии ответственности за управление. Существенная совокупность доказательств продемонстрировала, что трансформационное лидерство и одна из составляющих транзакционного лидерства (условное вознаграждение) демонстрируют положительную связь с эффективностью лидеров, тогда как другие аспекты транзакционного лидерства и лидерского стиля невмешательства демонстрируют отрицательную или нулевую связь<sup>2</sup>.

Как доказал Йодер<sup>3</sup>, трансформационное лидерство может давать особенно большое преимущество женщинам, хотя это эффективный стиль для мужчин так же, как и для женщин. Причина, по которой этот стиль может быть особенно полезным инструментом для женщин, в том, что он включает некоторые модели поведения, которые соответствуют требованиям феминной гендерной роли к заботливому, поощряющему и внимательному поведению. Особенно общинным является поведение индивидуализированного внимания, для которого характерно стремление развивать последователей, быть их наставником и проявлять внимание к их индивидуальным потребностям. Другие аспекты трансформационного лидерства, по видимому, не соответствуют гендерной роли ни одного из полов<sup>4</sup>. Если модели трансформационного поведения, которые обладают выражено маскулинными коннотациями, и существуют, то их крайне мало.

Если трансформационные модели поведения дают хоть какое-то решение для устранения ролевого несоответствия, потому что соответствуют феминной гендерной роли (или, во всяком случае, не противоречат ей) и при этом очень хорошо подходят для лидеров, то трансформационное лидерство может быть более распространено среди женщин, чем среди мужчин, которые исполняют лидерские роли. Игли и ее коллеги<sup>5</sup> получили доказательства такой тенденции в

<sup>1</sup> Bass, 1998.

<sup>2</sup> Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam, 1996.

<sup>3</sup> Yoder, 2001.

<sup>4</sup> То есть демонстрируют качества, которые внушают уважение и гордость благодаря связи с лидером.

<sup>5</sup> Eagly et al., 2002.

мета-анализе 45 исследований, в которых сравнивали стили лидерства менеджеров мужского и женского пола.

В общем, лидеры-женщины использовали более трансформационный стиль, чем лидеры-мужчины, а также в большей степени демонстрировали поведение условного вознаграждения, которое является составляющей трансакционного лидерства. Хотя количество исследований, в которых анализируются другие аспекты трансакционного лидерства и лидерского стиля невмешательства, гораздо меньше, лидеры-мужчины, в общем, с более высокой вероятностью демонстрировали эти стили. Эти различия между лидерами мужского и женского пола были незначительными, но, тем не менее, их значение для феминного лидерства благоприятно, потому что все аспекты стиля, в которых женщины превзошли мужчин, обладают позитивной связью с эффективностью лидеров, а все аспекты, в которых мужчины превзошли женщин, обладают отрицательной или нулевой связью с эффективностью. Хотя могут быть и другие причины для гендерных различий, наблюдаемых в трансформационном лидерстве<sup>1</sup>, этот трансформационный репертуар может помочь решить (хотя бы частично) проблему несоответствия между требованиями лидерских ролей и феминной гендерной роли. Это, в свою очередь, позволяет женщинам достигать превосходных результатов в качестве лидеров. Более того, эти результаты подразумевают, что организации повышают свои шансы на успех, давая женщинам возможность принимать на себя лидерские обязанности.

## Заклучение

---

Эту главу я начала с описания дилемм ролевого несоответствия, с которыми сталкиваются женщины в качестве лидеров и потенциальных лидеров. Эти дилеммы возникают потому, что люди выбирают лидеров, отвечающих их интерпретациям хороших лидеров, которые обычно бывают более маскулинными, чем феминными. Женщины, которых считают непохожими на лидеров, часто сталкиваются с фено-

---

<sup>1</sup> См. Eagly et al., 2002.

меном «стеклянного потолка», который лишает их возможности быть лидером, особенно на самых высоких уровнях.

Несмотря на эти барьеры, женщины претендуют на все большее количество лидерских ролей, даже на самых высоких уровнях в правительствах и крупных организациях. Повышающаяся степень маскулинности женщин и растущая феминность лидерских ролей могут служить основой этого устранения дискриминационных барьеров. Впрочем, в краткосрочной перспективе лидерам и потенциальным лидерам женского пола приходится иметь дело с ролевым несоответствием, которое продолжается длительное время. Проблемы лидеров-женщин с легитимностью, которые коренятся в несоответствии лидерских ролей и феминной гендерной роли, могут быть, по крайней мере, частично облегчены достижением баланса между маскулинным и феминным поведением благодаря руководству в трансформационном стиле или, иначе говоря, привнесению «общинных» элементов в поведение. Все же, возможно, что некоторые относительно общинные модели поведения могут подвергнуть опасности продвижение женщин на позиции более высокого уровня в некоторых контекстах, потому что такие модели поведения могут казаться менее влиятельными или уверенными, чем модели поведения их коллег-мужчин. Тем не менее, с учетом анализа, приведенного в этой главе, появление большего количества лидеров-женщин, по сравнению с прошлыми годами, и их успех в этих ролях предвещает более высокую степень представленности женщин на лидерских ролях в будущем<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Эта глава была написана при поддержке Национального научного фонда SBR-9729449 и выделенного им гранта. Я благодарю Мэри Йоханнесен-Шмидт, Шаннон Келли и Эстер Лопез Зафра за комментарии к черновику этой главы.

# 8 Справедливость, идентичность и лидерство

ТОМ Р. ТАЙЛЕР

Лидерство предполагает обладание качествами, которые ведут людей в группах к тому, чтобы они *хотели* следовать указаниям лидера, потому что чувствуют себя обязанными делать это или потому что хотят делать это. Другими словами, лидерство – это характеристика, которую присваивают лидеру последователи. Оно включает способность лидера задействовать желание последователей к активному, добровольному сотрудничеству. Поэтому лидерство – это процесс влияния, который «больше зависит от убеждения, чем от принуждения»<sup>1</sup>. При такой интерпретации *лидерства, как основанного на процессах*, внимание сосредоточено на способности лидера обеспечить добровольное сотрудничество от других членов группы («последователей»), преследуя цели группы. Истоки такой интерпретации – в ранее проведенных исследованиях предпосылок желания членов группы сотрудничать<sup>2</sup>. В этих работах качества лидеров и их лидерское поведение связывают с их способностью добиться сотрудничества от последователей. Эти качества лидерства представлены в рамках «реляционной» системы критерия лидерства в *реляционной модели власти*<sup>3</sup> и связаны с кооперативным поведением в *модели вовлечения (энгейджмента) группы*<sup>4</sup>.

## Кооперативное поведение

---

Лидеры стремятся «получить» два типа поведения от своих последователей. Первый – поведение следования пра-

<sup>1</sup> Hollander, 1978, стр. 1-2.

<sup>2</sup> Tyler, 1999; Tyler and Blader, 2000; Tyler and Lind, 1992.

<sup>3</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>4</sup> Tyler and Blader, 2000.

вилам, то есть «подчинение правилам». Чтобы лидеры были эффективными, они должны быть способны мотивировать своих последователей следовать правилам группы. Члены группы должны ограничивать свое поведение в ответ на руководящие принципы, запрещающие или ограничивающие проявление поведения, которое наносит вред группе. Этот тип поведения – поведение «ограничения» – исследуется в литературе о социальном регулировании и находится в центре внимания многочисленных исследований в области права и исследований проявления легальной власти<sup>1</sup>.

Второй тип поведения – это усилия, прилагаемые последователем в интересах группы. Такое поведение включает такую проактивную работу, которая содействует целям группы. Студенту необходимо учиться и усердно работать, чтобы усвоить материал (проактивные усилия, чтобы проявить желательное поведение), при этом не жульничая на тестах и не заказывая никому написание зачетных работ (ограничение нежелательного поведения).

	Следование правилам (ограничение поведения, которое наносит вред группе)	Работа в интересах группы (поощрение поведения, которое содействует целям группы)
Обязательное	Подчинение лидерам, правилам, решениям	Ин-ролевое поведение
Дискреционное	Уважение к лидерам, правилам, решениям	Экстраролевое поведение

**Рисунок 8.1 Поведенческая типология кооперации.**

Аналогично, сотруднику необходимо усердно работать на своей должности, при этом не воруя канцтовары. Достижение понимания того, как лидеры могут мотивировать эти проактивные модели поведения, чтобы содействовать целям группы, – основная цель многих работ в области организационной психологии и организационного поведения<sup>2</sup>.

Вместе со Стивом Блейдером я недавно предложил и проверил в рабочем контексте *модель вовлечения (энгейджмента) группы*<sup>3</sup>. Эта модель разрабатывает механизмы, посред-

<sup>1</sup> Tyler, 1990.

<sup>2</sup> Tyler and Blader, 2000; глава 9.

<sup>3</sup> Tyler and Blader, 2000.

ством которых лидеры могут мотивировать членов групп, организаций или обществ, чтобы ограничить их нежелательное поведение и повысить проявление желательного поведения, которое содействует целям группы. Эта модель охватывает как следование правилам, так и проактивное участие в задачах группы в единой концептуальной модели.

В дополнение, *модель задействования группы* выделяет две формы каждого поведения: обязательное и дискреционное<sup>1</sup>. Обязательное поведение – это поведение, которого требует роль человека или правила группы. Дискреционное поведение формально не требуется. Например, сотрудники могут делать свою работу хорошо или плохо. Это называется ин-ролевым поведением. Они также могут предпринимать действия, которых не требует их роль, что часто называется экстра-ролевым поведением. Когда мы объединяем эти два отличия, то получаем четыре типа поведения, представленные на рисунке 8.1.

## Мотивы для кооперации

---

Задача лидера – задействовать членов группы в четырех типах кооперативного поведения, представленных на рисунке 8.1. Существует два основных способа, посредством которых лидеры могут попытаться сформировать мотивы людей в своей группе. Эти подходы стремятся задействовать два центральных источника человеческой мотивации. Эти два типа мотивации к социальному поведению в группах были впервые определены и четко сформулированы Куртом Левиным в его модели мотивации человека на основе теории поля<sup>2</sup>, которая рассматривает поведение как функцию человека и среды (поведение =  $f(\text{человек, среда})$ ).

Во-первых, с этой точки зрения, лидеры могут изменять мотивацию, формируя ситуацию, в которой их последователи принимают рациональные поведенческие решения, создавая стимулы, чтобы вознаграждать желательное поведение, наказывая или угрожая наказать тех, кто демонстрирует нежелательное поведение, или используя обе эти стра-

<sup>1</sup> См. Tyler and Blader, 2000.

<sup>2</sup> Gold, 1999.



тегии. Этот тип мотивации уже рассматривался в контексте моделей запугивания или социального контроля для достижения подчинения. Мотивационная сила среды отражает стимулы и риски, которые существуют в непосредственной среде, так что использование этой мотивации подразумевает изменения характера ситуации. Эти условия среды влияют на мотивацию людей, потому что одна из корневых мотиваций, лежащих в основе поведения людей – это желание получать вознаграждения и избегать наказаний.

Я уже рассматривал влияние сил внешней среды на мотивацию, и отметил, что контроль над средой действительно позволяет лидерам в некоторой степени формировать поведение последователей. Конечно, лидеры никогда не могут полностью контролировать среду. Например, преступное поведение формируется не только риском санкций. Оно также формируется тем, может ли человек получить работу, и есть ли у него альтернативный вариант, чтобы заработать на жизнь, а также тем, существует ли заманчивая возможность для совершения преступления. Тем не менее, как уже было отмечено, аспекты среды, которые лидер может контролировать, действительно формируют поведение, и это дает лидерам возможность формировать мотивы людей в группе.

Во-вторых, лидеры могут попробовать создать или активировать установки и ценности, которые приведут членов группы к тому, чтобы добровольно демонстрировать желательные типы поведения. Личностная мотивационная сила отражает внутренние мотивы, формирующие направление поведения, которое человек привносит в данный контекст – то есть, все то, что этот человек хочет сделать или чувствует, что должен сделать.

## **Установки и кооперация**

---

Один из типов внутренней мотивации развивается из установок – то есть всего того, что человек хочет сделать. Есть два типа установок, которые здесь особенно уместны. Первый – имманентная мотивация. Людям нравятся или приносят радость определенные типы деятельности, и они

занимаются этой деятельностью из-за их имманентного интереса. Людям может нравиться играть в бейсбол, принимать у себя друзей или убирать двор. Эта деятельность вознаграждается сама по себе, и люди занимаются ей по внутренним причинам, а не из-за внешнего вознаграждения. Подобным образом, сотрудникам может нравиться их работа, члены семьи могут получать удовольствие от работы по дому, а профессора в колледжах могут получать удовольствие от преподавания курса «введение в психологию».

Второй тип установок, формирующих кооперацию, — это лояльность или приверженность группе или организации. Люди в группах начинают идентифицировать себя с этими группами и заботиться о благополучии группы и ее членов. Фактически, два ключевых результата теории социальной идентичности<sup>1</sup> заключаются в том, что: (1) люди в группах начинают идентифицировать себя с этими группами, объединяя чувство «Я» с идентичностью группы, и (2) когда люди идентифицируют себя с организациями, они ставят благосостояние группы выше собственного благосостояния. Например, когда члены группы получают выбор максимизировать личные или групповые результаты, они максимизируют групповые результаты<sup>2</sup>. Так, совершение действия таким образом, который выгоден для группы, становится внутренней мотивацией, и люди действуют таким образом без ожидания личного вознаграждения.

Так, имманентная мотивация и приверженность группе — это два типа внутренней мотивации, которые ведут к тому, что люди действуют в интересах групп. В каждом случае люди действуют кооперативным способом без необходимости в стимулах или санкциях. Группам выгодно такое внутренне мотивированное поведение, потому что у группы, ее властей и ее институтов нет необходимости использовать групповые ресурсы для мотивационных стратегий, основанных на ресурсах. Вместо этого члены группы действуют кооперативным способом благодаря собственным внутренним мотивам.

Явно поддерживающие установки важны и ценны для групп, организаций и обществ. Вопрос в том, как лидеры

<sup>1</sup> Hogg and Abrams, 1988.

<sup>2</sup> Hogg and Abrams, 1988.

могут формировать и сохранять эти мотивы? Самый явный случай – это случай приверженности группе. Лидеры играют важную роль в создании и сохранении группы, с которой члены этой группы могут себя идентифицировать, и по отношению к которой они становятся лояльными и приверженными. Это чувство идентификации с группой стимулирует кооперацию в интересах группы, потому что люди объединяют чувство «Я» с группой, и благосостояние группы становится неотличимо от их личного благосостояния. Литература по социальной психологии характеризует идентификацию с группой как идентификацию высшего порядка и отмечает множество способов, которыми такая идентификация высшего порядка может быть развита и сохранена. Гертнер и Довидио<sup>1</sup> обсуждают этот вопрос в контексте своей «модели совместной ингрупповой идентичности». Они предполагают, что ряд факторов может влиять на силу осознания людьми границ группы, а также на степень, в которой люди идентифицируют себя со своей группой.

Также очевидно, что ситуационные факторы формируют у людей развитие имманентной мотивации. В частности, использование стимулов или санкций, чтобы поощрить желательное поведение, сокращает или «вытесняет» имманентную мотивацию<sup>2</sup>. Это предполагает, что использование этих основных инструментальных стратегий обладает не только непосредственным эффектом поощрения желательного кооперативного поведения, но и эффектом подрыва других мотивов к этому поведению. В долгосрочной перспективе использование стратегий по мотивации, основанных на стимулах или санкциях, может снизить степень кооперации.

## **Ценности и кооперативное поведение**

---

Второй тип внутренней мотивации – это мотивация социальных ценностей, она отражает влияние чувства ответственности и обязанности у людей на их кооперативное поведение. Ценности – это чувства людей о том, что пра-

<sup>1</sup> Gaertner and Dovidio, 2000.

<sup>2</sup> Deci, 1980; Frey, 1997.

вильно и нужно – что они «должны сделать». Ценности мотивируют людей взаимодействовать, воздерживаясь от проявления нежелательного поведения. Люди с ценностями, которые поддерживают группу, например, чувствуют, что плохо воровать канцтовары, долго задерживаться на ланч и иным образом нарушать правила работы. Подобным образом, в обществе в целом поддерживающие ценности ведут к тому, что люди следуют закону, не принимая наркотики, не грабя банки и не убивая соседей.

Есть два основных типа ценностей, которые потенциально релевантны для степени кооперации людей в группах. Одна из этих социальных ценностей – это легитимность – чувство обязанности подчиняться правилам, властям и институтам группы. Лидер группы, который обладает легитимностью, может издавать указания, и люди в группе будут следовать им, потому что они чувствуют, что у лидера есть право на то, чтобы ему подчинялись. Снова-таки, люди саморегулируемы. Они следуют указаниям лидера потому, что чувствуют, что это их личная обязанность делать это. Следовательно, лидеру не обязательно использовать системы стимулов или санкций, чтобы добиться кооперативного поведения от членов группы.

Ценность легитимности в том, что люди добровольно уважают власть. Тайлер<sup>1</sup> обнаружил, что легитимность законов обладает прямым влиянием на то, следуют ли люди этим законам в повседневной жизни. Это влияние было более важным влиянием на поведение, чем влияние вероятности быть пойманным и наказанным за поведение, связанное с нарушением правил, и было «добровольным» по характеру. Тайлер и Блейдер<sup>2</sup> обнаружили подобные результаты в организации труда в отношении правил труда. Те, кто считали правила труда и менеджерские власти легитимными, были больше готовы следовать этим правилам. Снова-таки, влияние легитимности было выше, чем влияние вероятности применения санкций. Легитимность обладала особенно сильным влиянием на поведение, связанное с добровольным нарушением правил (уважение к

---

<sup>1</sup> Tyler, 1990.

<sup>2</sup> Tyler and Blader, 2000.

правилам), по сравнению с влиянием оценок риска. Как и в случае с моральными принципами, легитимность формировала кооперативное поведение.

Еще один набор ценностей – это ценности, связанные с личными моральными принципами. Личные эталонные ценности – это внутренние репрезентации совести, которые говорят людям, какое социальное поведение правильно или неправильно демонстрировать в социальных контекстах. Следование моральным правилам самоуправляемо в том смысле, что когда люди нарушают моральные правила, они чувствуют вину – авersive эмоциональное состояние<sup>1</sup>. Следовательно, люди следуют моральным правилам по внутренним мотивационным причинам, отличающимся от условий среды.

Мораль – это важная сила, формирующая у людей подчинение правилам<sup>2</sup>. Фактически, в контексте отношений людей с законом, мораль обладает большим влиянием на поведение людей, чем угроза быть пойманным и наказанным за правонарушение<sup>3</sup>. Как следствие, если люди в группе чувствуют, что с моральной точки зрения неправильно нарушать групповые правила, уровень поведения, связанного с нарушением правил, значительно снижается. Лидерам выгодно создание и сохранение морального климата, в котором считается неправильным с моральной точки зрения нарушать правила группы.

Несмотря на ценность морали в качестве мотиватора поведения, связанного со следованием правилам, с точки зрения лидеров, мораль – это обоюдоострый меч, или «палка о двух концах». Если мораль людей поддерживает группу и власти группы, группа получает мощную мотивационную силу, поддерживающую правила группы. Впрочем, если моральные ценности членов группы связаны с другим моральным кодексом, это отличие подрывает полномочия лидера группы, поскольку члены группы внутренне мотивированы отклоняться от групповых правил<sup>4</sup>.

Усилия, направленные на то, чтобы стимулировать кооперацию, обращаясь к установкам и ценностям – более эф-

---

<sup>1</sup> Hoffman, 2000.

<sup>2</sup> Robinson and Darley, 1995; Tyler, 1990.

<sup>3</sup> Tyler, 1990.

<sup>4</sup> Kelman and Hamilton, 1989; Levi, 1997.

фективный способ стимулировать кооперацию, чем подходы, основанные на использовании стимулов или санкций для достижения аналогичных целей. Эти подходы считаются более влиятельными в стимулировании кооперации, чем системы, основанные на стимулах или санкциях. Кроме того, они обладают преимуществом самомотивирования. Действуя в ответ на свои установки, люди отвечают на собственные ощущения и чувства о том, что им нравится делать и что они хотят делать. Так, люди мотивированы участвовать в совместных действиях, не сосредотачиваясь при этом на вознаграждениях за такие действия. Реагируя на свои ценности, люди сосредоточены на своем собственном ощущении того, что правильно, и таким образом их поведение саморегулируется.

Важная роль установок и ценностей в стимулировании кооперации предполагает важность создания поддерживающей культуры и ценностного климата в группе. Лидерам необходимо стимулировать имманентную заинтересованность в групповых ролях, в идентификации с группой и развитии моральных ценностей и ощущения того, что власти группы легитимны. Затем такая культура сможет служить основой, когда власти будут стремиться мотивировать кооперативное поведение в группе.

Из-за мотивационной власти легитимности лидеры, которые представляют группу, находятся в уникальной позиции, обладая способностью призвать членов группы продемонстрировать поведение, которое подразумевает риски и жертвы во имя группы. Такая легитимная власть, как правило, связана с формальными лидерами и властями. Хотя она может быть достигнута и неформальными лидерами в спонтанных и временных группах, тем не менее, легитимность приобрести не просто, а люди не особенно готовы поступиться личными выгодами из уважения к указаниям других. Уникальная способность властей использовать легитимность в качестве мотивационной силы, скорее всего, лидерство наиболее важно, когда ситуация призывает к ограничению со стороны членов группы – в особенности к уважению к правилам группы. Такая мотивация отличается от готовности делать жертвы для группы, которая может брать свое начало из установок приверженности и

лояльности и может стать фундаментом для работы на добровольной основе.

## **Кооперативное поведение в рабочем контексте**

---

Факторы, формирующие кооперацию на арене организации труда можно исследовать, проанализировав результаты исследования 404 служащих, которым был задан вопрос об их поведении в организации, где они работают<sup>1</sup>. Одна из причин, по которым люди могут участвовать в группах и кооперировать с ними, это чтобы получить ресурсы, связанные с членством в группе. Традиционные объяснения выбора людей между возможными типами поведения, которые они могут продемонстрировать в группах или организациях; их решений о том, стоит ли оставаться в группе или организации или уходить; их решений о том, в какой степени они будут исполнять организационные роли, и их решений о том, в какой степени они будут следовать правилам, – все говорят о том, что эти решения формируются на основе оценки выгоды и убытка<sup>2</sup>. В частности, теории социального обмена делают акцент том, что люди сравнивают ожидаемую выгоду от альтернативных линий поведения или действий. Предполагается, что люди стремятся вступить в группу, которая, по их мнению, предлагает им самые высокие кратко- и долгосрочные вознаграждения, и остаться в ней.

Теория социального обмена предполагает, что ориентация людей на организации отражает их взгляды на благоприятный исход обмена усилиями и ресурсами между ними и этой организацией. Если люди чувствуют, что получают благоприятные ресурсы от организации, они остаются в ней, исполняя свои организационные роли и следуя организационным правилам.

Доводы, которые основаны на оценке выгоды/убытков, также используют многие социальные психологи как возможные объяснения для мотивов, лежащих в основе го-

---

<sup>1</sup> Подробное рассмотрение результатов этого исследования см. у Tyler and Blader, 2000.

<sup>2</sup> Как определено в теории социального обмена; см. Thibaut and Kelley, 1959.

товности людей помогать другим в группах. Готовность помогать другим связывается с воспринимаемыми выгодами от помощи и затратами на нее<sup>1</sup>, тогда как кооперация в группах связывается с оценкой вероятности того, что другие ответят таким же кооперативным поведением<sup>2</sup>. Теория ожидания связывает трудовую мотивацию с ожидаемыми выгодами<sup>3</sup>, как и теория постановки целей<sup>4</sup>. Пример применения теории социального обмена к поведению в группах и организациях можно найти в работе Расбалта о модели инвестирования<sup>5</sup>.

Используя различие между обязательным и дискреционным поведением, можно сосредоточить внимание непосредственно на добровольном уважении к власти<sup>6</sup>. Когда мы проводим это различие, мы обнаруживаем, что как риск, связанный с нарушением правил, так и легитимность организационных правил влияет на то, уважают ли служащие организационные правила. Из этих двух факторов легитимность более важна. Она объясняет 21% различий в уважении к правилам, и это гораздо больше, чем могут объяснить суждения о риске. В противоположность этому, суждения о риске объясняют всего 1% вариаций в уважении к организационным правилам, что намного меньше, чем может объяснить легитимность. Другими словами, ключевой фактор, формирующий уважение к правилам – это легитимность этих правил. Следовательно, как и легальные власти, менеджеры нуждаются в легитимности, чтобы эффективно управлять поведением служащих, связанным со следованием правилам.

Преимущество изучения рабочей среды в том, что она позволяет проверить весь спектр модели вовлечения группы. Когда проводится такая проверка, с привлечением все той же выборки служащих, о которой мы упоминали выше, мы получаем результаты, представленные на рисунке 8.2<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Latane and Darley, 1970; Piliavin, Piliavin and Rodin, 1975.

<sup>2</sup> Komorita and Parks, 1994; Tyler and Kramer, 1996; Williamson, 1993; Rousseau, 1995.

<sup>3</sup> Vroom, 1964.

<sup>4</sup> Locke and Latham, 1990.

<sup>5</sup> Rusbult and Van Lange, 1996.

<sup>6</sup> Tyler, 1990, исследует только вынужденное поведение – то есть подчинение.

<sup>7</sup> Этот рисунок взят из Tyler and Blader, 2000, стр. 191, там же приводится более полное описание исследования.



Несколько аргументов подтверждаются результатами, представленными на рисунке 8.2. Во-первых, они предполагают, что важно проводить различие между внешними и внутренними источниками мотивации. Внутренние источники мотивации – установки и ценности – особенно важны при формировании дискреционного поведения.

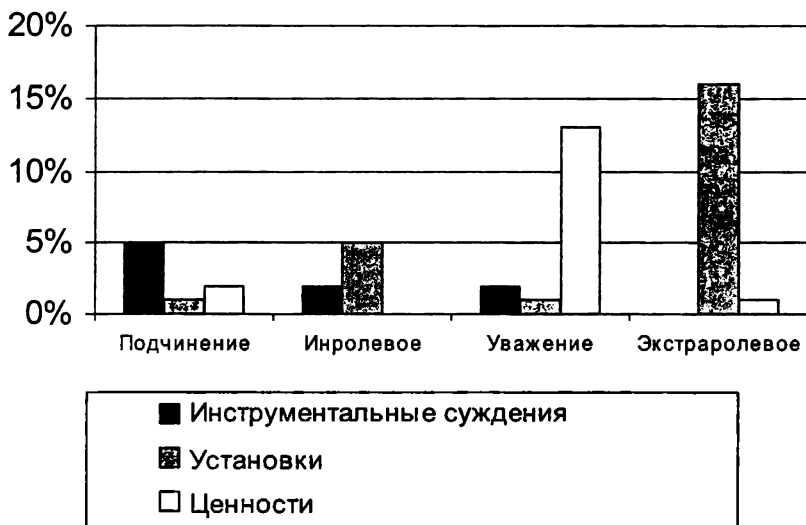


Рисунок 8.2 Влияние инструментальных суждений, установок и ценностей на кооперацию (показатели в процентах – это уникальный «вклад» каждого фактора в объяснение поведения).

Далее, установки играют центральную роль для проактивного поведения в форме экстраролевого поведения, тогда как ценности – это ключевая предпосылка уважения к организационным правилам. Следовательно, как установки, так и ценности оказывают важное влияние на дискреционное кооперативное поведение, но характер их влияния сильно отличается, в зависимости от того, какой тип кооперативного поведения мы рассматриваем.

Эти результаты предполагают, что лидерам чрезвычайно выгодно, когда они могут обращаться к установкам и ценностям своих последователей. Существование этих установок и ценностей предоставляет мотивирующую силу для дискреционного поведения двух типов: уважения к правилам и экстраролевого поведения. Вопрос, который мы рас-

смотрим далее в нашей дискуссии, состоит в том, как такие установки и ценности могут быть активированы. Другими словами, какие лидерские или менеджерские действия ведут к кооперативному поведению среди членов группы?

## Предпосылки эффективного лидерства

---

Как я уже отметил, многие теории лидерства доказывают, что лидеры оказывают влияние через контроль стимулов и санкций. Этот подход к лидерству занимает центральное место для многих моделей лидерства. Литература, изучающая мотивы следования лидерам, часто доказывает, что отношения «лидер – последователь» зависят от обмена вознаграждениями. В соответствии с этой концепцией, если лидеры принимают хорошие решения, которые ведут к успеху и получению ресурсов для членов группы, последователи отвечают, подчиняясь указаниям своих лидеров<sup>1</sup>. Например, некоторые исследования лидеров делают акцент на важности их компетентности в исполнении задач<sup>2</sup>, предполагая, что люди будут следовать за теми лидерами, которые, по их мнению, могут решить проблемы группы таким образом, который приведет к личной выгоде членов группы.

Аналогично, транзакционные теории лидерства предполагают, что отношения «лидер – последователь» зависят от ресурсов, полученных от лидера в прошлом или ожидаемых в будущем<sup>3</sup>. Один из примеров такой теории лидерства – это теория вертикальной диадной связи<sup>4</sup>, которая исследует характер отношений обмена между членами организации и их лидерами<sup>5</sup>. Такие виды обмена варьируют по характеру ресурсов, хотя теории, как правило, сосредотачивают внимание на материальных вознаграждениях и затратах.

Конечно, предположения об ожидаемой выгоде или убытке в организационном контексте формулируются не

<sup>1</sup> Levine and Moreland, 1995.

<sup>2</sup> Hollander and Julian, 1978; Ridgeway, 1981.

<sup>3</sup> Burdach and Eccles, 1989; Dasgupta, 1988; Komorita, Chan and Parks, 1993; Komorita, Parks and Hulbert, 1992; Wayne and Ferris, 1990; Williamson, 1993.

<sup>4</sup> Danswreau, Graen, and Haga, 1985.

<sup>5</sup> Chemers, 1987; Duchon, Green, and Taber, 1986; Vecchio and Gobdel, 1984.

только в отношении текущей ситуации. У людей есть долгосрочные отношения с группами, и они делают долгосрочные предположения об ожидаемых затратах и выгодах от членства в группе. В контексте длительно существующих групп эти более долгосрочные предположения об ожидаемых вознаграждениях/затратах руководят поведением людей в их группе. Формулируя такие долгосрочные предположения о том, какие типы поведения будут вознаграждаться, люди оценивают общее качество результатов, которые они получают от группы в разных ситуациях, относительно доступных им альтернатив, а также формулируют гипотезы о том, сколько ресурсов они уже инвестировали в группу. Один из примеров применения долгосрочных, основанных на ресурсах подходов к исследованию поведения в группах предоставляет модель инвестирования<sup>1</sup>, в которой исследуются факторы, формирующие решения людей покинуть группы или остаться в них (их «лояльность» группе).

Все эти модели подкрепляют вывод, согласно которому лидеры формируют мотивы и поведение последователей через свой контроль стимулов и санкций. Следовательно, они все отстаивают роль ожиданий выгоды или убытка, во всяком случае, в краткосрочной перспективе.

## Модели справедливости

В отличие от этих моделей результатов, Тайлер и Блейдер<sup>2</sup> доказывают, что эффективное лидерство основано на предположениях последователей о том, что лидер демонстрирует власть через объективные процедуры – это модель динамики власти, основанная на процедурной справедливости, которую я раньше называл реляционной моделью власти<sup>3</sup>.

Тайлер<sup>4</sup> обнаружил, что легитимность социально-регулирующих лидеров коренится в предположениях о справедливости их процедур принятия решений. Тайлер исследовал влияние различных аспектов личного опыта с

<sup>1</sup> Rusbult an Van Iange, 1996.

<sup>2</sup> Tyler and Blader, 2000.

<sup>3</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>4</sup> Tyler, 1990.

полицейскими и судьями на суждения о легитимности легальной власти. Это исследование показало, что первоочередной аспект опыта, формирующий взгляды людей на легитимность, – это их оценка объективности процедур, используемых конкретной властью. Кроме того, второе исследование легальной власти, в котором изучалась основа легитимности в Верховном суде Соединенных Штатов, обнаружило, что институциональная легитимность связана с оценками объективности процесса принятия решений Судом. Другими словами, вне зависимости от того, рассматриваем ли мы оценки на уровне личного опыта или на институциональном уровне, корни легитимности заложены в процедурной справедливости.



Рисунок 8.3 Влияние благоприятности результатов, объективности результатов и процедурной справедливости на установки, ценности и кооперативное поведение (бета-коэффициенты оказывают независимое влияние).

Недавно проведенное исследование расширило рамки этого анализа и «перенесло» его в область организации труда, с привлечением выборки служащих, о которой мы уже упоминали<sup>1</sup>. В этом исследовании сравнивали влияние

<sup>1</sup> Tyler and Blader, 2000.

общих оценок объективности организационных процедур с влиянием общих оценок благоприятности и объективности результатов этих процедур. В исследовании был проведен анализ влияния этих трех факторов на установки, ценности и обязательные и дискреционные процедуры принятия решений. Результаты представлены на Рисунке 8.3, который мы позаимствовали из работы Тайлера и Блейдера<sup>1</sup>. Результаты предполагают несколько выводов. Во-первых, процедурная справедливость – это ключевая предпосылка установок и ценностей. Во-вторых, процедурная справедливость – это ключевая предпосылка дискреционного поведения. Вместе взятые, эти результаты поддерживают наш аргумент, что процедурная справедливость – это ключ к поощрению дискреционного поведения. В этом случае, все же, дискреционное поведение – это не только уважение к правилам; оно также включает экстраролевое поведение.

Эти результаты предполагают, что лидерство опирается на суждения последователей о том, что лидер принимает решения, используя объективные процедуры. Когда последователи уверены, что это – правда, их имманентная рабочая мотивация, приверженность организации и убежденность в том, что правила организации легитимны и им необходимо подчиняться, постоянно возрастают. Как мы уже отмечали, эти имманентные мотивы – ключ к дискреционному поведению. Как мы и могли ожидать, в такой ситуации мы обнаруживаем прямое влияние процедурной справедливости на дискреционное поведение<sup>2</sup>.

## Что такое справедливая процедура?

Если, как я предполагаю, корни эффективного лидерства заложены в руководстве посредством использования процедур, которые люди считают справедливыми, тогда у нас есть существенное подтверждение для модели такого *лидерства, основанного на процессах*, которое служит названием этой главы. Лидерство, основанное на процессах, зиждется на идее, что важная часть способа руководства лидеров – это мотивирование членов группы действовать

<sup>1</sup> Tyler and Blader, 2000, стр. 193.

<sup>2</sup> См. также главу 9.

в соответствии с их установками и ценностями, ведя их к самомотивирующему и саморегулирующему поведению. Результаты, обрисованные здесь, подтверждают предположение, что как готовность людей следовать правилам, так и их готовность работать в интересах их групп или организаций связаны с их суждением о том, что лидеры их группы проявляют власть, используя процедуры, которые последователи интерпретируют как справедливые. Чтобы реализовать стратегию лидерства, основанную на этих результатах, важно понимать, что люди имеют в виду под справедливой процедурой.

Результаты исследований, основанных на личном взаимодействии с легальными властями, предполагают, что процедурная справедливость – это многомерный конструкт с как минимум 8-ю независимыми факторами, формирующими общие суждения о справедливости методов, используемых лидерами, чтобы проявлять власть<sup>1</sup>. Центральными для таких оценок процедурной справедливости являются нейтральность процедур принятия решений, степень, в которой лидеры обращаются с последователями с достоинством и уважением, и степень, в которой последователи считают, что лидеры надежны и благожелательны<sup>2</sup>.

Мы исследовали предпосылки процедурной справедливости в рабочем контексте, используя ранее описанную выборку служащих<sup>3</sup>. Чтобы провести этот анализ, в качестве основы мы приняли новые концептуальные идеи о потенциальных предпосылках процедурной справедливости, которых в общей сложности мы можем выделить 4: справедливость процесса принятия решений; качество обращения, которое люди получают от лидеров групп; объективность полученных результатов и благоприятность результатов, полученных от организации и ее лидеров. Эта модель называется *двухкомпонентной моделью процедурной справедливости*, потому что она разделяет предпосылки справедливости на два основных компонента<sup>4</sup>. Более сложная четырехкомпонентная модель процедурной справедливости, в которой

<sup>1</sup> Tyler, 1988; Tyler, 1990.

<sup>2</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>3</sup> Tyler and Blader, 2000.

<sup>4</sup> См. Blader and Tyler, 2000.

проведено различие между источниками информации об этих вопросах, в этой главе мы обсуждать не будем.

Результаты ранее упомянутого анализа предполагают, что существует две ключевых предпосылки оценки процедурной справедливости<sup>1</sup>. Это суждения о качестве принятия решений и о качестве обращения, которое последователи получают от лидеров. Другими словами, оба компонента процедурной справедливости, которые, как ожидается, имеют значение, делают важный независимый вклад в формирование суждений о справедливости процедур. И оба этих компонента более важны, чем суждения о благоприятности результатов или объективности результатов.

Также мы можем изучить влияние этих элементов на уже упомянутые нами установки, ценности и поведение. Чтобы провести такой анализ, мы создали два сводных индекса, отражающих ориентацию на ограничение поведения (обобщающее легитимность, подчинение и уважение) и ориентацию на поощрение поведения (обобщающее приверженность, ин-ролевое поведение, экстраролевое поведение). Затем мы исследовали влияние четырех элементов организации на эти два ключевых мотивационных индекса.

Результаты предполагают, что как качество принятия решений, так и качество обращения с последователями – это центральные элементы процедур<sup>2</sup>. Качество принятия решений – самый важный фактор, поощряющий поведение ограничения, например, следование правилам поведения на рабочем месте, тогда как качество обращения – это ключ к поведению мотивирования, например, к участию в необязательной работе для группы. В противоположность этому, влияние суждений о результатах на ограничение или поощрение поведения незначительно.

Если лидеры хотят, чтобы люди были склонны к саморегулированию, изъявляли желание добровольно работать для группы и добровольно отказываться от проявления поведения, выгодного лично для них, которое нарушает организационные правила, они должны разъяснить, что принимают решения объективно. Они делают это, разъяс-

<sup>1</sup> Tyler and Blader, 2000.

<sup>2</sup> Tyler and Blader, 2000.

няя, что их решения принимаются нейтрально, на основе объективных фактов и без предвзятости или фаворитизма.

Если лидеры хотят, чтобы люди были мотивированы работать в интересах группы и проявлять добровольное поведение, которое содействует благосостоянию организации, то они должны отчетливо объяснить, что уважают членов своей группы и их права. Они делают это, обращаясь с людьми с достоинством и уважением.

Из представленных результатов самым поразительным является центральная роль качества обращения, которое получают люди, в их мнениях о справедливости процедур и в их готовности участвовать своим поведением в группах и организациях. Это особенно верно, когда мы разрабатываем ориентацию людей на поведение поощрения, такого как инролевое и экстраролевое поведение в организации труда. Когда люди чувствуют, что их ценят как людей, они активно участвуют в деятельности, которая выгодна их группе, организации или обществу.

## Последствия

---

Лидеры, как правило, обладают специальными знаниями и умениями, которые необходимы им, чтобы достичь технической компетентности в их области. Этот набор умений позволяет им принимать решения, которые обладают высоким качеством, когда их оценивают по объективным критериям. Приравнивание лидерства к технической компетентности и профессионализму широко распространено и берет свое начало из сертификации представителей властей через подготовительные программы, акцент в которых сделан на технических навыках.

Представленные результаты показывают, что качество принятия решений, которое люди оценивают, имея дело с лидерами, крайне важно. Оно играет особенно важную роль в формировании готовности людей следовать социальным правилам. Все же, качество обращения, которое получают люди, — это ключевая предпосылка к их готовности проактивно участвовать в задачах, помогающих группе. Следовательно, способность хорошо прини-



мать решения – только один из элементов эффективного лидерства.

Одно из значений этих результатов заключается в том, что люди формируют суждения о лидерах, используя обширный спектр критериев, только часть из которых включает их компетентность. Помимо необходимости принимать решения посредством соответствующих и обоснованных процедур, власти также должны проявлять интерес к тому, как они обращаются с людьми, с которыми имеют дело.

Эти результаты предполагают, что лидерам необходимо сосредоточить внимание на двунаправленном подходе к лидерству, основанному на процессах. Первое направление включает объективность процесса принятия решений. Люди чутко реагируют на множество аспектов, связанных с принятием решений, включая то, является ли человек, принимающий решения, непредвзятым и нейтральным; использует ли он факты и объективную информацию и сообразно ли обращается с людьми. Второе направление включает качество обращения с людьми во время процесса принятия решений. Люди чутко реагируют на то, обращаются ли с ними с достоинством и уважением; признают ли их права и учитывают ли их потребности и интересы.

Интересно отметить, что оба направления лидерства, основанного на процессах, которые я представил, отличаются от благоприятности или объективности результатов людей. В каждом случае реакции людей на действия их лидеров связаны с тем, как себя ведут эти лидеры, а не с результатами их поведения. Следовательно, способность лидеров мотивировать подчиненных в значительной степени коренится в процессе, посредством которого они руководят, а не в результатах, которые они приносят.

Эти результаты созвучны результатам исследований доверия властям<sup>1</sup>. В таких исследованиях доверие властям разделяют на два разных элемента: доверие компетентности властей решать проблемы и приносить благоприятные результаты, и доверие благожелательности и вниманию лидеров. Когда проводится это разделение, доверие мотивам (благожелательности, вниманию) признается ключе-

<sup>1</sup> См. Tyler and DeGoeij, 1996.

вой предпосылкой к готовности принять решение лидеров. Опять же, реакции людей на лидеров определяются далеко не результатами, которые эти лидеры могут принести или приносят.

## Какие психологические процессы лежат в основе лидерства?

---

Приведенные нами результаты разъясняют, что людям важна объективность и справедливость лидерской практики. Все же, они не рассматривают вопрос о том, почему людям важна процедурная справедливость. Чтобы понять этот вопрос, нам необходимо проанализировать две психологические модели, которые определяют связь между людьми и группой, к которой они принадлежат.

Первая модель – это модель социального обмена. Эта модель соответствует инструментальным или основанным на обмене теориям лидерства, уже упомянутым в этой дискуссии. Эти модели доказывают, что люди участвуют в группах, организациях и обществах, чтобы добиться для себя желаемых ресурсов. Они оценивают группы и лидеров, определяя уровень ресурсов, которые они получают от группы и ее лидеров, как имманентно, так и относительно других потенциальных групп. Эти модели инструментальны по своему характеру в том смысле, что они рассматривают связь людей с лидерами, основываясь на суждениях о характере и качестве ресурсов, которые люди получают от лидеров. Люди присоединяются к группам и сотрудничают с ними, когда чувствуют, что их приверженность этим группам ведет к желаемым ресурсам.

Вторая модель основана на идентичности. Эта модель предполагает, что люди хотят принадлежать к группам, потому что связанность с другими людьми – это корневая человеческая характеристика<sup>1</sup>. Одна из функций, которым служит членство в группах, помогающая объяснить, почему люди хотят быть связанными с группами, это помощь людям в том, чтобы определить себя и дать себе самооцен-

---

<sup>1</sup> Hogg and Abrams, 1988.

ку<sup>1</sup>. Еще они используют статус групп, к которым принадлежат, чтобы он помог им определить свою самооценку. Эта модель на основе идентичности предполагает, что люди мотивированы присоединяться к группам по причинам идентичности и мотивированы сотрудничать с группами, когда это может создать, усилить или сохранить благоприятное чувство самооценки и самоуважения.

Реляционная модель доказывает, что причина, по которой люди считают качество обращения со стороны лидеров таким важным, в том, что эти действия сообщают членам группы релевантную для их идентичности информацию. Другими словами, она предполагает, что именно идентичность человека подвергается влиянию процедурной справедливости, и что идентичность формирует кооперацию. Действия лидера, как ключевого представителя группы, говорят людям, принимают ли их в группу и обладают ли надежным групповым статусом. Это особенно важно для тех, кто может в том или ином смысле находиться на периферии и быть более неуверенным в своем статусе. Впрочем, даже у сына основателя временами могут быть сомнения об определенности своего статуса. Все используют качество обращения с собой и справедливость процедур принятия решений – «реляционный» критерий<sup>2</sup> – чтобы делать статусные оценки.

Ключевой вопрос в том, какая из этих моделей или обе они являются модификаторами эффектов процедурной справедливости. Тайлер и Блейдер<sup>3</sup> рассматривают этот вопрос, используя каузальную модель. Эта модель изучает, опосредована ли взаимосвязь между процедурной справедливостью и кооперативным поведением суждениями о ресурсах, об идентичности или ни одной из форм суждений.

Результаты представлены на рисунке 8.4. Они предполагают, что воздействие процедурной справедливости на кооперативное поведение опосредовано суждениями об идентичности. Суждения о ресурсах не имеют прямого влияния на кооперацию.

Интересно отметить, что суждения о ресурсах оказывают косвенное влияние на кооперацию, потому что влияют

<sup>1</sup> Hogg and Abrams, 1988.

<sup>2</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>3</sup> Tyler and Blader, 2000.



Рисунок 8.4 Влияние статуса на кооперацию.

на суждения об идентичности. В некоторой степени люди сильно идентифицируют себя с группами, потому что получают от них ресурсы. Поэтому ресурсы не лишены значимости для установления кооперации. Впрочем, люди также идентифицируют себя с группами, потому что думают, что принцип управления этими группами объективен и справедлив. Именно здесь у лидеров есть возможность использовать *лидерство, основанное на процессах*. Действуя объективно, лидер может поощрять людей в своей группе гордиться членством в группе, чувствовать себя уважаемыми группой и объединить чувство «Я» с группой. Эти эффекты, основанные на идентичности, напрямую стимулируют кооперацию с группой.

# 9 Реляционный подход к лидерству и сотрудничеству: почему важно быть заботливым и справедливым

ДЭВИД ДЕ КРЕМЕР

Мы все до сих пор очень много вспоминаем о теракте, который произошел 11 сентября 2001 года во Всемирном торговом центре (ВТЦ) в Нью-Йорке. Этот акт насилия поверг весь мир в скорбь. Впрочем, если бы нам было нужно выделить хотя бы один позитивный аспект всей этой катастрофы, это вполне мог бы быть тот факт, что люди испытывали сильное чувство принадлежности и, следовательно, были готовы к добровольному сотрудничеству друг с другом. В этом процессе важную роль сыграл мэр Рудольф Джулиани. Благодаря его активному и влиятельному подходу, он смог способствовать появлению этого чувства принадлежности и формированию просоциального поведения. Интересен тот факт, что в своем лидерстве он использовал не инструментальные средства, сосредотачивая внимание на том, «что во всем этом вы видите лично для себя» (то есть когда в центре внимания – результаты), а скорее на существовании коллективных отношений, в которых акцент – на социальных связях и отношениях, основанных на эмоциональной привязанности (то есть в центре внимания – взаимоотношения).

Одно из значений, которое следует из этого примера, заключается в том, что лидерство, основанное на отношениях, может быть полезным, а иногда и необходимым инструментом, чтобы обеспечить сотрудничество в ситуациях, когда личные и коллективные интересы конфликтуют между собой. То есть помощь другим людям в этой траге-

дии на личном уровне довольно дорогостоящая, но на уровне общества или группы она выгодна. Главная цель этой главы – продемонстрировать, *как и почему* можно использовать лидерство, чтобы стимулировать сотрудничество. Конкретнее, в этой главе я разработаю модель, основная идея которой заключается в следующем: лидерам, стимулируя сотрудничество, не следует сосредотачиваться исключительно на заинтересованности в результатах, а обращать внимание и на такие средства построения взаимоотношений, как стимулирование чувства принадлежности, особенно если у их последователей высокая потребность в принадлежности. По моему мнению, если сосредоточить внимание на этой потребности (в принадлежности), то это может оказаться эффективным средством для того, чтобы мотивировать людей трансформировать личные цели в цели группы, тем самым, укрепляя сотрудничество. В этом контексте мы проанализируем две характеристики лидерства, связанные с отношениями: процедурная справедливость лидера и способность лидера коммуницировать (транслировать) свое сопереживание другим людям и заботу о них<sup>1</sup>.

## Сотрудничество

---

Члены группы часто сталкиваются с дилеммой: служить собственным личным интересам или служить интересам группы. Это указывает на то, что во взаимозависимых групповых контекстах часто проявляются различные противоречивые мотивы. Эти ситуации взаимозависимости, в которых личные и коллективные интересы конфликтуют между собой, называются *ситуациями со смешанными мотивами*<sup>2</sup>. Конкретнее, в таких ситуациях сущность социального конфликта в том, что преследование личного интереса может принести отдельному человеку, принимающему решения, наиболее высокие результаты, но если каждый человек пытается максимизировать свою личную выгоду,

---

<sup>1</sup> См. также главу 8.

<sup>2</sup> Обзоры см. у Komorita and Parks, 1994.

коллективный результат будет ниже, чем если каждый человек пытается удовлетворить коллективный интерес.

Например, в организациях ценят, если служащие посвящают дополнительное время, энергию и усилия взаимосвязанным задачам и действиям, которые выгодны организации в целом. Другими словами, чтобы координировать деятельность во взаимозависимых отношениях, требуется успешное сотрудничество вовлеченных людей<sup>1</sup>. Несмотря на огромное значение сотрудничества для достижения высоких результатов деятельности организации, исследователи часто отмечают такую закономерность, что эффективность сотрудничества в контексте группы относительно ограничена. Если говорить конкретнее, часто люди не выходят за рамки должностных инструкций или не инвестируют энергию и время в командные проекты, потому что это приносит только затраты и не приносит никакой незамедлительной выгоды. Впрочем, если все члены группы или организации действуют именно так, то командные проекты оканчиваются неудачей и благополучие отдельного человека, группы или организации не повышается.

Поскольку сотрудничество имеет огромное значение для жизнеспособности групп (например, организаций), нельзя отрицать того факта, что одна из главных функций лидерства – это содействовать сотрудничеству или, по крайней мере, поддерживать его. И действительно, в определениях лидерства как характеристики группы его взаимосвязь с сотрудничеством прослеживается очень четко, поскольку «лидерство включает убеждение других людей отложить на некоторое время их личные интересы и преследовать общую цель, которая важна для обязательств и благополучия группы»<sup>2</sup>.

Поскольку лидерство представляет собой важный аспект жизни группы<sup>3</sup>, необходимо проанализировать, какие именно групповые процессы могут лежать в основе влияния лидера на сотрудничество. Поскольку влияние лидера успешно только тогда, когда подчиненные считают лидера надежным и способным удовлетворять их потреб-

<sup>1</sup> Hanp. Smith, Carroll, and Ashford, 1995.

<sup>2</sup> Hogan, Curphy, and Hogan, 1994, стр. 493.

<sup>3</sup> Глава 2.

ности<sup>1</sup>, то один из важных аспектов, на которые следует обратить внимание – это мотивы, лежащие в основе сотрудничества. Так мы сможем понять, как лидеры могут оказывать влияние, в зависимости от этих мотивов.

## Лидерство, мотивы и сотрудничество

---

Основанные на традиционных теориях, таких как теория игр<sup>2</sup> и теория социального обмена<sup>3</sup>, исследования сотрудничества (включающие исследования социальных дилемм) начинались с гипотезы о том, что люди по своей природе эгоистичны. При этом внимание акцентировали на важности таких мотивов, как жадность и злоупотребление достижениями других людей себе на пользу. Эти мотивы доминируют в сознании людей, принимающих решения в контексте социальных дилемм<sup>4</sup>. Это убеждение также хорошо проиллюстрировано в мифе о личной выгоде: люди сформировали стереотип, согласно которому действиями людей, как правило, руководит заинтересованность в личной выгоде. И это предположение с высокой вероятностью укрепляет самоисполняющееся пророчество<sup>5</sup>. Этот акцент на преследовании личной выгоды любой ценой значительно повлиял на исследование взаимосвязи между эффективностью лидерства и сотрудничеством.

Эта личная выгода, или инструментальный подход, ярко проявляется в использовании систем координации и лидерства, основанных на изменении структуры результатов или стимулов в сложных и неопределенных ситуациях. Например, применение систем санкций и/или лидерства, в которых сотрудничество вознаграждают, а не-сотрудничество наказывают<sup>6</sup> – как можно заметить во многих организациях, использующих системы контроля<sup>7</sup>; или утверждение на роль лидеров людей, придерживающихся авторитарных

<sup>1</sup> Hanp. Chemers, 2001.

<sup>2</sup> Hanp. Luce and Raiffa, 1957.

<sup>3</sup> Hanp. Blau, 1964.

<sup>4</sup> Hanp. Wilke, 1991.

<sup>5</sup> Miller, 1999.

<sup>6</sup> Hanp. McCusker and Carnevale, 1995; Van Vugt and De Cremer, 1999; Yamagishi, 1986.

<sup>7</sup> Tenbrunsel and Messick, 1999.



принципов и принимающих решения от имени группы, особенно когда группы неэффективны или когда присутствует неравенство в достигнутых результатах<sup>1</sup>. Впрочем, такие лидерские системы вряд ли жизнеспособны, потому что их считают нежелательными в плане последствий для эмоционального состояния и уровня производительности<sup>2</sup>, они с большой вероятностью могут подорвать коллективное доверие к другим<sup>3</sup>, они слишком сильно ущемляют свободу людей и слишком дорогостоящи<sup>4</sup>. Кроме того, такие механизмы координации (то есть санкции) также могут быть неадекватными, потому что обстоятельства невозможно всегда полностью предусмотреть или спрогнозировать<sup>5</sup>.

Чтобы избежать таких негативных последствий систем, основанных на лидерстве, в контексте сотрудничества необходимо, помимо инструментальных средств, сосредоточить внимание также на психологических механизмах, которые мотивируют людей интернализировать ценность сотрудничества или, другими словами, содействовать формированию мотивов, ориентированных на интересы группы. Этот психологический результат легче достигнуть в том случае, когда используется система контроля и лидерства, которая в большей степени основана на удовлетворении потребностей. Одна из потребностей, которые тесно связаны с ориентацией на группу – это «потребность принадлежать»<sup>6</sup>. Решая, стоит ли сотрудничать, люди обращают внимание не только на свои личные результаты (то есть *инструментальная заинтересованность или заинтересованность в результатах*), но также взвешивают свое решение, в зависимости от того, насколько приятными и жизнеспособными они считают внутригрупповые отношения (то есть *реляционная заинтересованность (заинтересованность во взаимоотношениях)*)<sup>7</sup>, поскольку это привносит элемент включенности в группу<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Hanp. De Cremer, 2000; Messick et al., 1983; Samuelson and Messick, 1986.

<sup>2</sup> Hanp. Tenbrunsel and messick, 1999.

<sup>3</sup> Mulder, Wilke, Van Dijk, and De Cremer, 2002.

<sup>4</sup> Hollander, 1985; Rutte and Wilke, 1985.

<sup>5</sup> Katz, 1964.

<sup>6</sup> Baumeister and Leary, 1995.

<sup>7</sup> Tyler and Dawes, 1993; Van Vugt and De Cremer, 1999.

<sup>8</sup> De Cremer, 2002a.

Таким образом, лидерство, цель которого – способствовать сотрудничеству, должно выполнять как функцию поддержания и сохранения группы, так и функции, связанные с результатами, чтобы демонстрировать оптимальный уровень сотрудничества. В аналогичном ключе, в литературе по лидерству присутствует дифференциация между лидерами, ориентированными на отношения, и лидерами, ориентированными на задачи, причем и те, и другие нацелены на выполнение инструментальных или социально-эмоциональных функций<sup>1</sup>. Один из способов реализовать эту функцию поддержания и сохранения группы – это стимулировать членов группы чувствовать себя включенными, строя позитивные, конструктивные внутригрупповые отношения. Если говорить конкретнее, чтобы содействовать сотрудничеству, лидеры должны предоставлять информацию о взаимоотношениях, в которой отражено качество внутригрупповых отношений, поскольку эту информацию впоследствии можно использовать для того, чтобы оценить степень удовлетворения потребности в принадлежности. В следующем разделе я проанализирую, почему удовлетворение этого основополагающего требования так важно.

## **Потребность в принадлежности, внутренняя мотивация и сотрудничество**

---

Вступление в новые отношения или социальные контексты влечет за собой определенную долю неуверенности по поводу положения, которое человек занимает в этих отношениях. Как результат, люди могут быть неуверенны в том, что касается их самоопределения в данном конкретном контексте или отношениях<sup>2</sup>. Такая неуверенность считается аверсивной, потому что самость можно рассматривать как центральный и организующий элемент мышления, чувств и действий человека. Следовательно, чтобы способствовать сотрудничеству, лидеры должны уметь снизить неуверенность людей, связанную с их чувством

---

<sup>1</sup> Yukl, 1998.

<sup>2</sup> Hogg and Mullin, 1999.

принадлежности к группе<sup>1</sup>. Как считают Хогг и Муллин<sup>2</sup>: «Принадлежность – это крайне важный социальный мотив, который реализуется через членство в социальных категориях любых масштабов, но этот мотив связан с потребностью в уверенности [в себе], лежащей в его основе». Более того, удовлетворение этой потребности в принадлежности может активировать мотивационный процесс, в котором члены группы будут воспринимать групповые и личные интересы как взаимозаменяемые, тем самым позитивно влияя на внутреннюю мотивацию к сотрудничеству. Этот вывод созвучен идее Дечи и Райана о том, что «внутренней мотивации способствуют условия, которые ведут к удовлетворению психологической потребности (*то есть потребности в принадлежности к группе*)»<sup>3</sup>.

Эти аргументы предполагают, что у людей могут быть разные причины, чтобы претендовать на членство в определенной группе. То есть, основываясь на своих личных интересах, люди могут претендовать на членство в группе, потому что считают идентификацию тем средством, с помощью которого они могут удовлетворить свою потребность в принадлежности. Этот анализ соответствует идеям о социальной идентификации, согласно которым социальные идентичности могут выполнять различные функции, например, удовлетворение потребности в принадлежности к группе<sup>4</sup>.

Поскольку принадлежность считается одной из функций членства в группе, результаты недавних исследований влияния социальной идентификации на сотрудничество, вероятно, подтверждают ранее упомянутое предположение, что удовлетворение потребностей в принадлежности способствует сотрудничеству. В исследованиях Де Кремер и его коллеги<sup>5</sup> продемонстрировали, что сильное чувство принадлежности к группе способствует сотрудничеству, в первую очередь, потому, что мотивы людей трансформируются из личных в коллективные или групповые, то есть укрепление идентификации с группой мотивирует людей

<sup>1</sup> Hanp. De Cremer and Van Dijk, 2002; De Cremer and Van Vugt, 1999.

<sup>2</sup> Hogg and Mullin, 1999, стр. 256.

<sup>3</sup> Deci and Ryan, 2000, стр. 233; скобки добавлены.

<sup>4</sup> См. Deaux, 1996; Deaux, Reid, Mizrahi, and Cotting, 1999.

<sup>5</sup> De Cremer and Van Dijk, 2002; De Cremer and Van Vugt, 1999.

интегрировать цели группы в свою самость. Де Кремер и Ван Вугт<sup>1</sup> пригласили участников исследования в лабораторию, чтобы сыграть в игру, в ее основе – дилемма, связанная с распределением общественных благ. Участники получили целевой капитал в размере 300 пенсов в начале игры и имели право вложить любую часть этой суммы, чтобы учредить общественное благо. Участникам объяснили, что общую сумму, вложенную группой, вначале умножат на два, а затем разделят на равные доли между всеми участниками, вне зависимости от того, какой вклад сделал каждый из них. Исследователи манипулировали уровнем идентификации, сообщая участникам (все из которых были студентами Саутгемптонского университета), при условии высокой идентификации с группой, что решения групп студентов Саутгемптонского университета будут сравнивать с решениями, принятыми студентами конкурирующего университета в Южной Англии. При условии низкой идентификации с группой им говорили, что будут сравниваться отдельные решения каждого из студентов.

В начале этого эксперимента оценивали социально-ценностную ориентацию участников<sup>2</sup>. Социально-ценностная ориентация – это стабильная переменная индивидуальных различий, которая указывает на ценность, которую люди приписывают своему личному благополучию, по сравнению с коллективным благополучием<sup>3</sup>. Результаты этого исследования указали на то, что укрепление идентификации с группой мотивировало людей, ориентированных на самих себя, вкладывать больше, тогда как на людей с просоциальной ориентацией, эта манипуляция не оказала воздействия. Этот результат предполагает, что усиление чувства принадлежности мотивирует людей интернализировать групповые ценности и, в свою очередь, повышать уровень сотрудничества (то есть процесс трансформации цели с личного на групповой уровень). В соответствии с этим предположением, я считаю, что лидерство, основанное на отношениях, должно удовлетворять потребности в принадлежности, чтобы активировать такой процесс трансформации цели.

<sup>1</sup> De Cremer and Van Vugt, 1999; исследование 3.

<sup>2</sup> Конкретные детали оценивания см. у Van Lange, Otten, De Bruin, and Joireman, 1997.

<sup>3</sup> De Cremer and Van Lange, 2001.

## **Лидерство и важность потребности в принадлежности: реляционная модель равновесия**

---

В этой главе мы утверждаем, что на способность лидера содействовать сотрудничеству, влияет не только выбор инструментов для активизации этого процесса, но и взгляд лидера на взаимоотношения. Коммуникация о взаимоотношениях крайне важна, потому что она может удовлетворить потребность в принадлежности, которая, в свою очередь, ведет к трансформации мотивов. Конечно, степень, в которой заинтересованность лидера во взаимоотношениях (о которой он сообщает в коммуникации), определяет сотрудничество, может быть разной у разных лидеров. Это предположение соответствует замечанию Эрез и Эрли<sup>1</sup> о том, что эффективность лидера будет низкой, если последователи не признают ценности и нормы, которые отстаивает лидер. Лидерство, основанное на взаимоотношениях, демонстрирует больший эффект, когда у людей есть потребность анализировать свои отношения с другими (включая представителей власти), чтобы понять, предполагают ли эти отношения включенность. Другими словами, когда люди чувствуют неуверенность относительно своей принадлежности к группе, коллективу или обществу в целом, то решающее значение в этой ситуации приобретает коммуникация лидера об этих взаимоотношениях.

Этот аргумент тесно связан с предположением Баумайстера и Лири о том, что когнитивные, эмоциональные и поведенческие последствия, возникающие из потребности к принадлежности, становятся сильнее, если уровни принадлежности опускаются ниже порогового значения. При таких условиях люди отслеживают информацию о социальной включенности и принятии, которая усиливает их чувство принадлежности. Эта модель хорошо согласуется с исследованиями параноидного познания (когниции), демонстрирующими, что люди, которые только пришли в группу или организацию и у которых неуверенность по

---

<sup>1</sup> Erez and Early, 1993.

поводу их внутригруппового статуса высока, гораздо более восприимчивы к замечаниям и информации о взаимоотношениях от других людей<sup>1</sup>. Наконец, Тайлер и Смит<sup>2</sup> также считают, что информация о взаимоотношениях, в которой речь идет о положении человека в группе (то есть об уважении), больше всего влияет на мотивы и поведение, когда у людей активизировано репутационное социальное «Я» (то есть в центре внимания – самость человека как включенного или наоборот невключенного члена группы).

Если у людей, вместе взятых, есть потребность в принадлежности, то лидеры, которые в информации о взаимоотношениях говорят об уважении и справедливом обращении, вероятнее всего, достигнут более высоких результатов, потому что такая информация снижает неуверенность людей в себе в плане их принадлежности. Следовательно, чувство большей включенности посредством лидерства, ориентированного на взаимоотношения, должно мотивировать людей включать группу в свою Я-концепцию. Это в свою очередь приводит к трансформации мотивов и, следовательно, к сотрудничеству<sup>3</sup>.

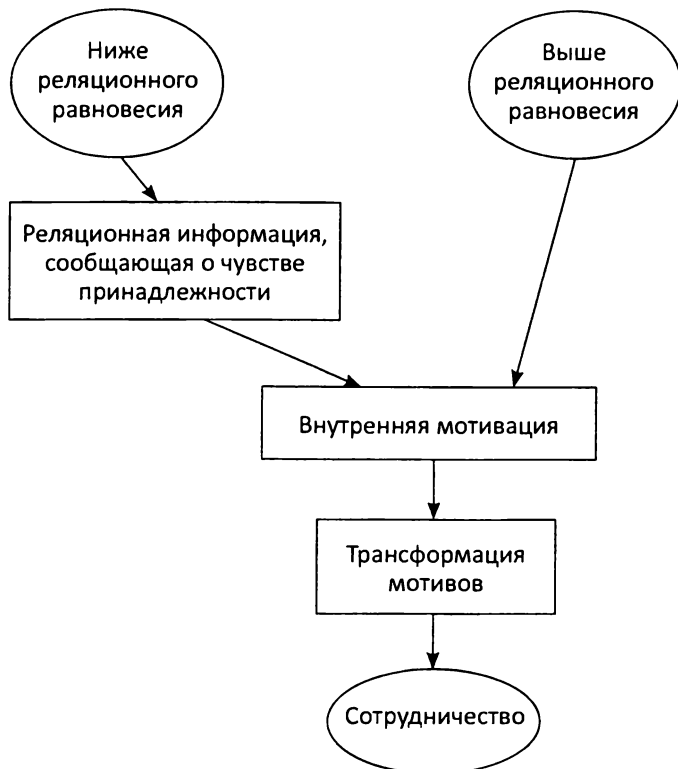
Впрочем, на людей, которые не испытывают такой сильной потребности в принадлежности, лидерство, основанное на взаимоотношениях, должно влиять меньше, потому что их потребность в принадлежности удовлетворена, а внутренняя мотивация к сотрудничеству уже достаточно высока. Эта линия аргументации хорошо укладывается в систему Реляционной равновесной модели (PRM) справедливости<sup>4</sup>. Согласно этой модели, степень, в которой на реакции людей влияет информация о взаимоотношениях, зависит от общей потребности людей к принадлежности и от положения, которое человек занимает в отношениях конкретной группы (то есть – потребности в принадлежности, инициированной ситуацией). Говоря более формально, сила реакции на информацию о взаимоотношениях является функцией: (1) равновесного или базового уровня, который

<sup>1</sup> Kramer, 1994.

<sup>2</sup> Tyler and Smith, 1999.

<sup>3</sup> См. ранее рассмотренный эффект принадлежности [как функции групповой идентификации] на кооперацию и имманентную мотивацию, De Cremer and Van Vugt, 1999; De Cremer and Van Dijk, 2002.

<sup>4</sup> De Cremer, в печати; De Cremer, 2002с, см. рисунок 9.1.



**Рисунок 9.1** Реляционная равновесная модель сотрудничества.

демонстрирует влияние этой информации, вне зависимости от потребности людей в принадлежности, (2) потребности людей принадлежать и (3) информации о принадлежности, сообщенной группой или существующей в рамках взаимоотношений. Если потребность людей в принадлежности и ситуативная принадлежность усиливается, то информация о взаимоотношениях приобретает большее значение<sup>1</sup>.

Аргументы в пользу этой модели недавно были обнаружены в исследованиях контекстов, в которых лидер отсутствует. Де Кремер<sup>1</sup> продемонстрировал, что члены группы с сильной потребностью в принадлежности сильнее реагировали на информацию об уважении<sup>2</sup>, и эта информация снижала чувство неуверенности в себе. Кроме того, Де Кре-

<sup>1</sup> De Cremer, 2002c.

<sup>2</sup> Реляционный аспект процедурной информации; см. Tyler, 1999.

мер<sup>1</sup> продемонстрировал, что потребности в принадлежности, которые инициированы ситуацией (то есть положение «периферийного» или ключевого члена группы), влияли на то, как на уровень сотрудничества воздействовала степень уважения к человеку, которое демонстрирует группа. Эти результаты указывают на то, что желанию принадлежать сопутствует чувство неуверенности в себе в данной конкретной группе, и один из способов избавиться от этого – уделять больше внимания информации, которая направлена на формирование чувства принятия и включенности. В этой главе мы рассмотрим результаты некоторых исследований, которые демонстрируют, как лидеры могут передавать такую информацию о взаимоотношениях и, тем самым, содействовать сотрудничеству.

## Процедурная справедливость: почему важно быть справедливым

---

Один из источников лидерства, основанного на взаимоотношениях, мы можем почерпнуть из литературы по процедурной справедливости<sup>2</sup>. Тайлер и Доз<sup>3</sup> предположили, что всю литературу на тему процедурной справедливости и сотрудничества может объединять общий объект внимания, а именно: заинтересованность во взаимоотношениях и инструментах лидерства. Если говорить более конкретно, реляционная модель справедливости<sup>4</sup> предполагает, что людям важны не только ресурсы, которыми группа снабжает людей, люди также анализируют важность группы в определении их самооценки. Считается, что жизнеспособность и приятность внутригрупповых отношений значительно влияет на Я-концепцию человека и, следовательно, на мотивацию человека действовать на благо группы<sup>5</sup>. Один из способов передачи такой информации о взаимоотношениях – это справедливость процедур, осуществляемых

---

<sup>1</sup> De Cremer, 2002a.

<sup>2</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>3</sup> Tyler and Dawes, 1993.

<sup>4</sup> Hanp. Tyler and Lind, 1992.

<sup>5</sup> Hanp. Tyler and Blader, 2000; Tyler and Smith, 1999.



лидерами группы. Если лидер использует справедливые процедуры<sup>1</sup>, люди чувствуют, что с ними обходятся уважительно и внимательно. Как результат, люди чувствуют, что группа ценит их, и будут учитывать группу в процессе самоопределения, тем самым усиливая идентификацию с группой. Как результат, у них появляется мотивация продемонстрировать позитивное групповое поведение<sup>2</sup>.

В контексте исследования сотрудничества существуют эмпирические доказательства в поддержку этой реляционной модели справедливости<sup>3</sup>. Например, Тайлер и Дегуй<sup>4</sup> представили доказательства того, что справедливость процедур, осуществляемых властями, значительно влияет на готовность граждан ограничить использование воды во время дефицита воды. Также Тайлер, Дегуй и Смит<sup>5</sup> продемонстрировали в четырех исследованиях, что реляционные суждения о властях значительно влияют на уровень приверженности людей и на их идентификацию с группой, а эти чувства, в свою очередь, опосредуют поведение, ориентированное на группу. Наконец, Тайлер<sup>6</sup> провел исследование в контексте организации, продемонстрировав, что процедурная справедливость больше всего влияет на уважение и гордость (эти аспекты отражают степень идентификации людей с организацией), и что эти аспекты идентичности – это важные факторы, определяющие поведение, ориентированное на организацию (то есть следование правилам, помощь группе и дальнейшее пребывание в группе). Хотя эти доказательства вполне убедительны, у них есть несколько недостатков. Во-первых, все проведенные исследования носили корреляционный характер, поэтому полученные результаты не позволяют нам делать каузальные выводы. Во-вторых, только в одном исследовании<sup>7</sup> рассматривалась ситуация, в которой люди, принимающие решения, чувствовали себя взаимозависимыми. В-третьих, в этих исследованиях использовалось достаточно широкое определение

<sup>1</sup> Например, давая или не давая право голоса в процессе принятия решений; ср. Folger, 1977.

<sup>2</sup> Tyler and Smith, 1999; глава 8.

<sup>3</sup> Напр. Tyler and Blader, 2000; Tyler and DeGoe, 1995.

<sup>4</sup> Tyler and DeGoe, 1995.

<sup>5</sup> Tyler, DeGoe, and Smith, 1996.

<sup>6</sup> Tyler, 1999.

<sup>7</sup> Tyler and DeGoe, 1995.

сотрудничества, включающее такие аспекты, как следование правилам и организационное гражданское поведение.

Чтобы проанализировать, передается ли через процедурную объективность важная информация о взаимоотношениях, тем самым способствуя чувству принадлежности и, следовательно, сотрудничеству во взаимозависимых контекстах, было проведено экспериментальное исследование социальной дилеммы с назначенным лидером группы<sup>1</sup>. Процедурной объективностью манипулировали через предоставление или не предоставление участникам возможности высказывать свое мнение в процессе принятия решений. Эта манипуляция «правом голоса»<sup>2</sup> – наиболее часто используемая манипуляция процедурной объективностью в экспериментальных исследованиях. Кроме того, чтобы увидеть, оказывает ли такая информация о взаимоотношениях или информация о принадлежности больший эффект на тех, у кого внимание сосредоточено на качестве отношений, мы оценивали уровень взаимозависимой самоинтерпретации (ВСИ) участников. Люди с высокой ВСИ чувствуют себя более взаимозависимыми друг от друга и поэтому выражают более сильное желание анализировать качество своих отношений с другими, чем те, у кого уровень ВСИ низок<sup>3</sup>. Другими словами, в силу потребности к принадлежности те, у кого высокий ВСИ, должны быть более внимательными и должны сильнее реагировать на информацию о взаимоотношениях, формирующую чувство принадлежности, чем те, у кого низкий ВСИ.

Участникам исследования сообщали, что они и три других участника сформируют организационное правление компании под названием MINDVISION. Им говорили, что это правление будет принимать важные решения о благосостоянии компании (например, наем людей на работу, принятие финансовых решений и т.д.). Чтобы облегчить эти решения, каждому правлению потребуется директор. После того, как этот директор был назначен, правлению нужно было нанять нового менеджера среднего звена. На этот момент половине участников было сказано, что директор

<sup>1</sup> De Cremer and Van den Bos, 2001, эксперимент 2.

<sup>2</sup> Folger, 1977.

<sup>3</sup> Heine, Lehman, Markus, and Kitayama, 1999.

правления решил не спрашивать мнения других людей по поводу этого решения о найме (то есть он будет единственным, кто примет это решение), тогда как второй половине участников сказали, что директор правления хочет знать их мнение о том, кого нанять. После этого участникам сказали, что MINDVISION разработала новый инвестиционный план и что все члены организационного правления должны принимать финансовое решение. Каждому члену правления дали 40 000 нидерландских гульденов и сказали, что правление инвестирует в целом более 80 000 гульденов. Общая инвестированная сумма будет умножена на два и затем разделена между всеми членами правления. Впрочем, то, как эти деньги будут разделены, зависело от лидера правления, который предоставлял или наоборот не предоставлял право голоса в предыдущем случае (мотивируя участников принимать решения на основе информации о процедурной справедливости, чтобы основывать на них свои решения). Наконец, участники принимали решение.

Самый важный результат заключался в том, что процедурная справедливость оказывала значительное влияние на размер инвестиций среди тех участников, у кого был высокий уровень ВСИ, но не среди тех, у кого этот уровень был низок. Более того, результаты анализа опосредования показали, что это влияние взаимодействия на сотрудничество объясняется чувством идентификации с группой у участников (показывающим чувство принадлежности). То есть складывалось впечатление, что те, у кого высокий уровень ВСИ, сотрудничали активнее, когда им было предоставлено право голоса, потому что они чувствовали себя более включенными в группу. В общем, эти результаты действительно предполагают, что лидеры, сообщающие информацию о взаимоотношениях, действуя справедливо, влияют на появление сотрудничества, особенно среди тех последователей, которые испытывают потребность в такой информации.

## **Выводы**

Приведенные результаты демонстрируют, что информацию о взаимоотношениях<sup>1</sup>, которую сообщает лидер

<sup>1</sup> De Cremer, 2002a; De Cremer, 2002c; De Cremer and Van den Bos, 2001.

группы или группа в целом, люди, принимающие решения, используют как один из ориентиров, чтобы решить, стоит ли им сотрудничать с членами группы. Впрочем, это влияние сильнее среди тех последователей, внимание которых сосредоточено на отношениях и чувстве принадлежности. Если говорить о людях, которые мотивированы анализировать качество своих отношений с другими (которые сообщают важную информацию о принадлежности), то лидерство, основанное на взаимоотношениях, оказывает на них более сильный эффект, результатом чего становится сотрудничество.

## Воспринимаемая харизма и приверженность: почему важно проявлять заботу

---

Еще один способ удовлетворить потребность членов группы в принадлежности может заключаться в том, чтобы лидеры передавали им информацию о том, что они на самом деле заботятся о благополучии группы и, к тому же, готовы не пожалеть для этого своего времени и сил. Одна из характеристик лидерства, связанная с передачей такого послания о заботе – это воспринимаемая харизма. Наглядным примером такого лидерского умения является бывший президент США Билл Клинтон – для многих людей первоочередной пример харизматичного лидера. В своих речах и действиях Клинтон всегда был способен ясно донести послание «я чувствую вашу боль» и «я готов в этом помочь»<sup>1</sup>. Благодаря своей способности налаживать связи с людьми и делать это так харизматично ему удалось сформировать среди последователей чувство принадлежности и готовность работать на благо нации<sup>2</sup>.

Предполагается, что харизматичный лидер апеллирует к мотивам, устремлениям и предпочтениям членов группы и мотивирует людей выйти за рамки личной выгоды<sup>3</sup>. Один из способов сделать это для лидера – публично демон-

---

<sup>1</sup> USA Today, 2001.

<sup>2</sup> Также см. главу 4.

<sup>3</sup> House and Baetz, 1979.

стрировать свою преданность делу и, делая это, отчетливо дать понять, что он готов пойти на значительные личные жертвы и на риск<sup>1</sup>. Так лидер демонстрирует смелость и преданность интересам коллектива. Считается, что через такие жертвенные смелые проекты харизматичный лидер укрепляет чувство принадлежности к группе и, тем самым, переключает центр внимания членов группы с личной выгоды на коллективную выгоду<sup>2</sup>.

Согласно недавним исследованиям<sup>3</sup>, важный аспект харизматичного лидерства – это готовность к *самопожертвованию*. Жертва со стороны лидера показывает, что он готов пойти на риск, чтобы послужить цели и миссии группы или организации<sup>4</sup>. Более того, если в восприятии последователей лидер готов идти на жертвы, то их доверие к нему усиливается<sup>5</sup>, а это элемент, необходимый, чтобы содействовать сотрудничеству<sup>6</sup>.

Чтобы проверить предположение о том, что заботливое лидерство (через самопожертвование) способно стимулировать подчиненных выйти за рамки личной выгоды в своих желаниях, Де Кремер<sup>7</sup> использовал ситуацию дилеммы общественного блага, в которой назначался лидер, который либо жертвовал собой (этот лидер усердно работал на благо группы, что в свою очередь, отрицательно влияло на его собственные интересы), либо приобретал выгоду (то есть этот лидер откровенно искал дополнительную личную выгоду и взял бы дополнительные деньги из групповой премии лично для себя). Участниками эксперимента были члены групп, представляющих компанию под названием MINDVISION. Одного из членов группы назначили лидером и попросили выбрать сценарий, который лучше всего характеризовал его собственный стиль управления. От типа выбранного сценария зависел тип манипуляции стилем лидерства. В условии самопожертвования (то есть, заботливого лидерства), согласно сценарию, лидер выра-

<sup>1</sup> Jacobsen and house, 2001.

<sup>2</sup> Conger and Kanungo, 1987; Shamir, House, and Arthur, 1993.

<sup>3</sup> Hanp. Yorges, Weiss, and Strickland, 1999.

<sup>4</sup> Shamir et al., 1993.

<sup>5</sup> Conger and Kanungo, 1987.

<sup>6</sup> Hanp. De Cremer, Snyder, and Dewitte, 2011.

<sup>7</sup> De Cremer, 2002b.

жал глубокую заинтересованность в благополучии компании (то есть лидер будет готов работать очень усердно). В сценарии приобретения выгоды (то есть незаботливого лидера) было очевидно, что больше всего лидер мотивирован получать личную, а не групповую выгоду. После этой информации участникам сообщили о финансовом положении компании MINDVISION, и была представлена дилемма общего блага, подобная той, что была у Де Кремера и Ван ден Боса<sup>1</sup>. Результаты показали, что лидера в условии самопожертвования воспринимали более харизматичным, чем в условии приобретения выгоды. Впрочем, важнее всего то, что результаты продемонстрировали наличие взаимосвязи: заботливые лидеры (у которых была высокая воспринимаемая харизма) усиливали сотрудничество членов группы, но только среди людей, ориентированных на собственное Я, а не среди тех, кто был склонен максимизировать совместные результаты (то есть просоциальная ориентация). Эти результаты подтверждают предположение, что лидеры, которых считают заботливыми, могут способствовать сотрудничеству, потому что мотивируют других преследовать интересы группы или организации. В лабораторном исследовании дилеммы с общественным благом Де Кремер и ван Книппенберг<sup>2</sup> продемонстрировали, что этот эффект воспринимаемой харизмы опосредован чувством принадлежности. Назначение заботливого лидера, через его готовность к самопожертвованию, формировало чувство принадлежности среди участников, тем самым, усиливая внутреннюю мотивацию работать на благо группы.

В этих исследованиях манипулирование заботливым лидерством осуществлялась через готовность лидера к самопожертвованию – характеристики, показывающей, что лидер группы привержен группе и ее благополучию. неотъемлемыми характеристиками заботливого лидерства являются преданность и приверженность лидера его собственной группе<sup>3</sup>. Эта приверженность, в свою очередь, мотивирует членов группы переступить границы личной выгоды и работать на благо группы благодаря сотрудни-

<sup>1</sup> De Cremer and Van den Bos, 2001.

<sup>2</sup> De Cremer and van Knippenberg, 2002.

<sup>3</sup> Характеристика, которая также формирует харизму лидера; Jacobsen and House, 2001.

честву. Де Кремер и Ван Вугт<sup>1</sup> проанализировали влияние информации о приверженности лидера (как средство заботливого лидерства) на сотрудничество членов группы – предоставляя группам участников средний показатель приверженности группе (по оценкам, ранее сделанным в исследовании) у лидера группы. Их результаты продемонстрировали, что эта информация о сотрудничестве воздействовала на активность участников в дилемме с общественным благом, но в основном среди тех участников, которые сильнее идентифицировали себя со своей группой. Этот результат также соответствует реляционной равновесной модели справедливости<sup>2</sup>. То есть те люди, которые идентифицируют себя с группой или организацией, будут больше всего обращать внимание на то, как с ними обращаются<sup>3</sup>. Как результат, люди, особенно сильно идентифицирующие себя с группой, будут сильнее всего переживать о качестве взаимоотношений с представителем группы. С этих позиций приверженность лидера группе может стать полезным средством для того, чтобы оценить это качество. Другими словами, в таком контексте люди, сильно идентифицирующие себя с группой, испытывают сильную потребность в том, чтобы оценить степень своей принадлежности к группе, членство в которой они ценят.

## **Заключение**

Эти результаты предполагают, что демонстрация заинтересованности в группе и ее участниках через самопожертвование и приверженность интересам группы (помимо уважения и процедурной справедливости) действительно важны для того, чтобы достичь эффективности лидерства, основанного на взаимоотношениях. Хотя этот вывод не подразумевает, что для достижения эффективности лидерства необходимо совместить все эти элементы (например, Де Кремер и Ван Книппенберг<sup>4</sup> продемонстрировали, что у лидеров, соблюдающих процедурную спра-

<sup>1</sup> De Cremer and Van Vugt, 2002.

<sup>2</sup> De Cremer, в печати.

<sup>3</sup> Lind, 2001.

<sup>4</sup> De Cremer and Van Knippenberg, 2002.

ведливость, нет необходимости быть харизматичными, чтобы стимулировать сотрудничество, и наоборот). Также, в соответствии с реляционной равновесной моделью, такой стиль лидерства, основанный на отношениях, кажется наиболее эффективным, когда люди испытывают необходимость оценить качество своих отношений с властью или лидером, чтобы установить или подтвердить свою принадлежность к группе.

Впрочем, вопреки результатам исследования приверженности группе Де Кремера и Ван Вугта<sup>1</sup>, дизайн приведенных нами исследований харизмы не включает манипуляции такими потребностями в принадлежности. Необходимы дальнейшие исследования, чтобы более точно проверить, действительно ли харизматичные лидеры наиболее эффективны среди тех последователей, кто испытывает сильную потребность в принадлежности. Результаты, полученные Эрхартом и Кляйном<sup>2</sup>, предполагают, что дело может обстоять именно так. Их исследование показало, что люди отличаются по реакции на идентичное поведение лидера и что, как следствие, эффективность харизматичного лидерства зависит, хотя бы частично, от удовлетворения потребности последователей. В аналогичном ключе, Конгер и Канунго<sup>3</sup> также утверждают, что эффективность харизматичного лидерства может также зависеть от способности лидеров проявлять чуткость к потребностям последователей.

## Обобщение и выводы

---

Главной целью этой главы было проиллюстрировать важность учета взаимоотношений в эффективности лидерства для того, чтобы содействовать сотрудничеству. Кроме заинтересованности в результатах, люди ожидают, что лидеры будут предоставлять им важную информацию о взаимоотношениях, показывающую, насколько человека принимают и включают в группу или коллектив. Более

<sup>1</sup> De Cremer and Van Vugt, 2002.

<sup>2</sup> Erhart and Klein, 2001.

<sup>3</sup> Conger and Kanungo, 1988.



того, эта заинтересованность лидера во взаимоотношениях имеет наибольшую значимость для тех людей, которые испытывают сильную потребность в принадлежности. Мы выделили два стиля лидерства, основанных на взаимоотношениях: справедливость и харизма лидера.

Более конкретно, в этой главе мы рассматривали процедурную справедливость лидера<sup>1</sup>. В литературе по процедурной справедливости неоднократно отмечалось, что процедурная справедливость состоит как из компонентов, связанных с «результатом», так и из тех, которые связаны с «взаимоотношениями»<sup>2</sup>. Ранее проведенные исследования показали, что получение права голоса влияет на мнения людей о справедливости и на их последующие действия, в первую очередь, потому что люди могут испытывать чувство контроля над своими результатами<sup>3</sup>, или потому что они чувствуют, что их уважают и принимают в группе как полноправных участников<sup>4</sup>. Если говорить о лидерстве, основанном на взаимоотношениях (а именно этот стиль лидерства мы отстаиваем в этой главе), то последняя названная нами причина включенности/принятия в качестве ключевого члена группы (когда соблюдается принцип процедурной справедливости), составляет важную характеристику такого стиля лидерства. Удовлетворение потребности в принадлежности может способствовать усилению внутренней мотивации<sup>5</sup>, что влечет за собой более высокую готовность к сотрудничеству и к работе на благо группы<sup>6</sup>. Поскольку суть лидерства – во влиянии, то нам важно проанализировать, как лидерство может воздействовать на чувство принадлежности и членство в группе и содействовать им.

Как было показано в этой главе, процедурная справедливость лидера кажется одним из способов формирования такого чувства принадлежности, поскольку справедливость процедур «говорит» члену группы о том, что его принимают и уважают и лидер, и группа в целом. Кроме того, уважение и справедливое обращение способствует

---

<sup>1</sup> Lind and Tyler, 1988.

<sup>2</sup> Lind, 2001; Tyler and Dawes, 1993.

<sup>3</sup> Thibaut and Walker, 1975.

<sup>4</sup> Tyler and Lind, 1992.

<sup>5</sup> Deci and Ryan, 2000.

<sup>6</sup> De Cremer and Van Vugt, 1999.

сотрудничеству, тем самым, содействуя благополучию группы<sup>1</sup>. Этот эффект процедурной справедливости на сотрудничество также четко обозначен в эвристической теории справедливости<sup>2</sup>. Согласно этой теории, во время взаимодействия с властями и лидерами люди полагаются на свои впечатления о справедливости лидера и используют их в качестве неких ориентиров (поскольку для них это – показатель надежности лидера группы), и это эвристическое использование справедливости может мотивировать людей включить интересы группы в свою Я-концепцию. Как сказал Линд<sup>3</sup>: «Сущность эвристического процесса справедливости в том, что справедливое обращение ведет к тому, что человек начинает реагировать на социальные ситуации не через призму непосредственной личной выгоды, которое можно назвать индивидуальным режимом, а как член или участник более крупной социальной единицы, и это можно назвать групповым режимом... люди в групповом режиме в первую очередь заинтересованы в том, что хорошо для группы, и что они могут сделать, чтобы достичь целей группы»<sup>4</sup>.

Лидерство, основанное на взаимоотношениях, также предполагает установление отношений с последователями, причем эти отношения основываются на преданности и приверженности интересам группы (то есть на имидже заботливого лидера) (что можно проследить на примере многих харизматичных лидеров)<sup>5</sup>. Этот аргумент предполагает, что харизматичное лидерство – это не исключительно вопрос личных качеств, но, возможно даже в большей степени, вопрос отношения между лидером и его последователями<sup>6</sup>. Дав понять последователям, что лидер заботится о группе и ее участниках, он облегчит взаимодействие и будет способствовать формированию чувства принадлежности к группе. Один из ключевых типов поведения в теориях харизматичного лидерства Хауса<sup>7</sup> и Шамира и его

<sup>1</sup> De Cremer, в печати, а; Tyler and Blader, 2000.

<sup>2</sup> Lind, 2001.

<sup>3</sup> Lind, 2001.

<sup>4</sup> Стр. 67.

<sup>5</sup> Jacobsen and House, 2001.

<sup>6</sup> См. Erhart and Klein, 2001.

<sup>7</sup> House, 1977.

коллег<sup>1</sup> – это формирование чувства принадлежности или коллективной идентичности. Из этого следует, что заботливые лидеры (с такими характеристиками, как воспринимаемая харизма и приверженность) могут быть способны усиливать внутреннюю мотивацию и, следовательно, поведение, ориентированное на группу.

Наш последний аргумент состоит в том, что эффективность лидеров, которые соблюдают процедурную справедливость и заботливы по отношению к последователям (тем самым они влияют на чувство принадлежности людей) зависит от потребности людей анализировать качество их отношений с группой и ее лидером, чтобы оценить степень своей принадлежности к этой группе. Таким образом, справедливые и заботливые лидеры могут быть самыми эффективными в обеспечении сотрудничества среди тех, кто испытывает необходимость в информации о принадлежности. Определенным образом этот анализ реляционного равновесия – который мы представили в этой главе – также соответствует образу человека – «наивного» нравственного философа как судьи политических объектов<sup>2</sup>. Этот образ подразумевает, что люди, которых считают судьями, основывают свою оценку властей и процедур на конкретном чувстве справедливости. Реакции людей на процедуры, осуществляемые лидерами, могут варьировать, в зависимости от их положения в плане реляционного равновесия (то есть конкретного чувства принадлежности). Или, другими словами, суждения о справедливости лидера и реакции на нее могут быть основаны на потребностях в принадлежности, и поэтому зависят от положения судьи в плане реляционного равновесия.

Потенциально интересным результатом может стать предположение о взаимосвязи между процедурной справедливостью и воспринимаемой харизмой. В сущности, считается, что эффективность обеих характеристик лидерства объясняется, по крайней мере частично, концентрацией внимания на влиянии на коллективную идентификацию или принадлежность к группе<sup>3</sup>. Проанализировав

<sup>1</sup> Shamir et al., 1993.

<sup>2</sup> Tyler, 1984.

<sup>3</sup> См. также House, 1977; Shamir et al., 1993; Yukl, 1999.

существующие теории харизматичного лидерства, такая взаимосвязь не удивительна. Юкл<sup>1</sup> даже доказывает, что ключевой аспект трансформационного поведения<sup>2</sup>, среди прочих, включает делегирование полномочий. В своей обзорной статье Юкл<sup>3</sup> объясняет процесс делегирования полномочий как «предоставление значительного права голоса... последователям»<sup>4</sup>. Более того, в недавно разработанном опроснике трансформационного лидерства Алимo-Меткалф и Албан-Меткалф<sup>5</sup> рассматривают делегирование полномочий как один из девяти важных факторов, составляющих основу трансформационного лидерства. Если обобщить, то кажется, что недавние исследования лидерства предполагают, что процедурная справедливость и харизматичное лидерство могут иметь общие характеристики и в связи с этим демонстрировать схожие результаты. Недавно проведенное исследование Пиллайя, Шрисхайма и Уильямса<sup>6</sup> действительно продемонстрировало, что эффект трансформационного лидерства на просоциальное организационное поведение (например, помощь коллегам и т.д.) значительно зависит от представлений о процедурной справедливости. Трансформационные лидеры укрепляли представления служащих о процедурной справедливости и доверии и, следовательно, стимулировали их к просоциальным действиям.

В этой главе я предпринял попытку прояснить, что эффективное лидерство следует интерпретировать не только в терминах инструментального или экономического обмена. Скорее (и даже правильнее) следует полагать, что лидеры могут помогать последователям в их определении себя как участников некой социальной единицы или группы<sup>7</sup>. Таким образом, лидерство воспринимается как качество отношений, которое помогает людям в достижении их личных успехов, но, кроме того, способствуют формированию у них чувства принадлежности. Конечно, эта помощь в ре-

<sup>1</sup> Yukl, 1999.

<sup>2</sup> С харизмой лидера в качестве важного аспекта; Conger and Kanungo. 1988.

<sup>3</sup> Yukl, 1999.

<sup>4</sup> Стр. 290.

<sup>5</sup> Alimo-Metcalfe and Alban-Metcalfe, 2001.

<sup>6</sup> Pillai, Schriesheim, and Williams, 1999.

<sup>7</sup> Ср. Hogg, 2001; глава 3.

ализации потребности в принадлежности может зависеть от личных интересов и планов последователей, поскольку они формируются их положением в рамках реляционного равновесия, о котором мы говорили в этой главе. Помогая последователям реализовать их потребность в принадлежности, лидеры могут достичь таких позитивных результатов, как приверженность группе и сотрудничество.

## Примечание

---

1 Согласно РРМ, лидерство, основанное на взаимоотношениях, не будет влиять на сотрудничество среди тех, у кого сильная потребность принадлежать, если в скором будущем они пренебрегут членством в данной группе. То есть мотивационные теории доказывают, что связь между удовлетворением потребностей в принадлежности и имманентной мотивацией – это основополагающий психологический процесс, который валиден в различных ситуациях. В дополнение, Баумайстер и Лери<sup>1</sup> доказывают, что потребность в принадлежности – это универсальная внутренняя мотивация исследовать качество отношений с другими людьми. Таким образом, следуя этим предположениям, уважительное и справедливое обращение должно практически всегда воздействовать на тех, у кого сильны потребности в принадлежности. Впрочем, РРМ предполагает, что если человек чувствует, что его будущая принадлежность поставлена на карту, информация о взаимоотношениях, в зависимости от потребностей в принадлежности, не оказывает влияния. Например, Де Кремер<sup>2</sup> продемонстрировал в экспериментальном полевом исследовании, что уважение влияет на организационное гражданское поведение среди тех, у кого высокая общая потребность в принадлежности, но только тогда, когда сотрудники уверены, что их не уволят. Те сотрудники, которые работали в отделах, где была высока вероятность увольнения, не реагировали на изменения в уровнях уважения, в зависимости от их потребности в принадлежности.

---

<sup>1</sup> Baumeister and Leary, 195.

<sup>2</sup> De Cremer, 2002d.

## Примечание автора

---

Эта глава была написана благодаря стипендии научного работника Нидерландской организации научных исследований<sup>1</sup>.

Часть этой главы была написана, пока ее автор преподавал в Нью-йоркском университете. Автор хотел бы выразить благодарность Марку ван Вугту за разработку системы, в которой проводится различие между инструментальной и не-инструментальной заинтересованностью в обстоятельствах социальной дилеммы.

---

<sup>1</sup> NWO, грант № 016.005.019.

# 10 Лидерство, идентичность и влияние: роль взаимоотношений в использовании тактик влияния

БАРБАРА ВАН КНИППЕНБЕРГ И ДААН ВАН КНИППЕНБЕРГ

Исследование лидерства и исследование влияния тесно переплетены: в учебниках и обзорных статьях эти две темы часто рассматривают параллельно. В эмпирических исследованиях их считают более или менее схожими или связанными между собой концепциями. Некоторые исследователи проводят даже более сильную связь между лидерством и влиянием. Они заявляют, что использование влияния – это сущность лидерства<sup>1</sup>. Ведь лидерам необходимо руководить, структурировать, мобилизовать, содействовать, предусматривать и определять идентичность, содействовать гармоничным отношениям и повышать результаты деятельности (в организациях или других группах), и делать это они могут только с помощью влияния. Поэтому то, как лидеры используют свое влияние – это центральный вопрос для всех те, кто исследует лидерство.

В этой главе мы используем теоретические подходы к процессам идентичности, чтобы представить концептуальную структуру, которая позволит понять, почему лидеры предпринимают те или иные попытки к установлению влияния и что обеспечивает эффективность этих попыток. Основываясь на предыдущих разработках таксономий тактик влияния в организациях и эмпирических исследованиях предпосылок и последствий использования различных

---

<sup>1</sup> Напр. Yukl, 1998.

тактик, мы проанализируем, как процессы реляционной и коллективной идентичности влияют на использование тактик влияния. Центральными для этого анализа являются вопросы, связанные с реляционной и коллективной самоинтерпретацией, и роль лидера как представителя групповой идентичности. Все же, в первую очередь мы кратко рассмотрим результаты исследований категорий различных тактик влияния и их применения.

## **Краткий обзор исследований тактик влияния**

### **Категории тактик влияния**

Тактики влияния – это способы возможного использования власти с целью, чтобы что-то было сделано. Тактики влияния – проактивные, поведенческие действия, которые предпринимают, чтобы изменить установки, убеждения или поведение людей<sup>1</sup>. Источником влияния могут быть лидеры, но это не обязательно. Поэтому исследование тактик влияния не ограничено изучением попыток установить влияние, предпринимаемых лидерами, оно также включает исследования попыток к проактивному влиянию вообще. Исследователи попытались классифицировать способы, которыми может осуществляться влияние, и предложили целый спектр достаточно схожих между собой таксономий тактик влияния<sup>2</sup>. Таксономия, предложенная Юклом и его коллегами<sup>3</sup>, используется наиболее широко.

Наиболее широко признанные тактики влияния включают рациональное убеждение (использование логических доводов, информации и фактических доказательств), воодушевляющие обращения (стимулирование энтузиазма за счет апеллирования к идеям, ценностям или устремлениям), консультацию (вовлечение объекта в процесс реализации или планирования реализации решения, политики

<sup>1</sup> Barry and Shapiro, 1992; Kipnis, 1984; Yukl, 1998.

<sup>2</sup> Kipnis and Schmidt, 1988; Kipnis, Schmidt, and Wilkinson, 1980; Schriesheim and Hinkin, 1990; Yukl and Falbe, 1990; Yukl and Tracy, 1992.

<sup>3</sup> Hanp. Yukl, Kim, and Falbe, 1996; Yukl and Tracy, 1992.



или изменения), заискивание (использование лесты, похвалы или услужливого поведения перед тем, как озвучить просьбу), личные обращения (апелляция к чувству дружбы или лояльности во время произнесения просьбы), обмен (предложение обмена материальных или нематериальных благ в ответ), коалиция (намерение добиться подчинения, ища поддержки или претендуя на нее среди вышестоящих или равных), тактики легитимизации (претендование на власть или право обратиться с просьбой, или настаивание на том, что это право вполне обосновано существующей политикой, правилами или традициями) и давление или ассертивность (запугивание объекта с использованием требований, угроз или постоянных напоминаний).

## **Определяющие факторы и последствия использования тактик влияния**

Исследования, в которых изучают предпосылки и последствия использования различных тактик влияния, продемонстрировали, что различные паттерны использования влияния связаны с различными результатами для агента влияния. В общем, частое использование ассертивности как тактики влияния – это не подходящий способ, чтобы получить благоприятные оценки результатов деятельности от непосредственных руководителей. Более того, те, кто часто используют ассертивные, силовые тактики, зарабатывают меньше и отмечают более высокий уровень напряжения на работе<sup>1</sup>. Другие исследования демонстрируют, что разные тактики влияния оказывают разное влияние на приверженность объекта задаче<sup>2</sup>. В целом, использование тактик рациональности, воодушевляющих обращений и консультации с наиболее высокой вероятностью будет эффективным и стимулирует приверженность задаче. Считается, что использование таких тактик, как давление, формирование коалиции, легитимизация, или санкции (то есть угрозы применить или применение административных принудительных мер) вызывает у объекта реактивное сопротивление. Хотя использование этих тактик может

<sup>1</sup> Kipnis and Schmidt, 1988.

<sup>2</sup> Brenan, Miller, and Seltzer, 1993; Xin and Tsui, 1996; Yukl et al., 1996; Yukl and Tracy, 1992.

быть эффективным в том, чтобы добиться подчинения, все же, приверженность – это достаточно редкий результат использования этой тактики.

Тактики, которые обладают нежелательными эффектами – это обычно тактики, которые расположены в конце оси, по которой измеряется жесткость тактик влияния. Эта одна из осей *шкалы измерения силы тактик влияния*<sup>1</sup>. Этот показатель указывает на «степень, в которой использование определенных тактик помогает взять под контроль ситуацию и объект, и не дает объекту свободы в выборе того, подчиняться или нет»<sup>2</sup>. Жесткие тактики относительно недружелюбны и социально нежелательны<sup>3</sup>. Это тактики, относительно контролирующие и принудительные по своей природе (например, давление, тактика легитимизация, коалиция). *Мягкие* тактики влияния расположены на другом конце оси измерения силы влияния. Они включают такие тактики, как заискивание, воодушевляющие обращения, консультация и рациональность<sup>4</sup>.

Хотя между конкретными мягкими и жесткими тактиками можно провести четкую грань, в зависимости от формы задействованного поведения, в шкале измерения «мягкости-жесткости» четко признаются систематические отличия в количестве свободы, которая предоставляется объекту в выборе того, подчиняться или нет. Это различие между мягкими и жесткими тактиками отражает различия в степени применения силы в тактиках влияния. Вероятно, недружелюбие и социальная нежелательность жестких тактик – причина их более редкого использования, по сравнению с тактиками, которые не имеют таких негативных коннотаций<sup>5</sup>. Ведь использование жестких тактик влияния (по сравнению с мягкими) с большей вероятностью приводит к появлению напряжения в отношениях между агентом влияния и объектом влияния. Более того, исследования продемонстрировали, что использованию силовых недру-

<sup>1</sup> Bruins, 1997; Falbo and Peplau, 1980; Farmer, Maslyn, Fedor, and Goodman, 1997; van Knippenberg, van Knippenberg, and Vermunt, 1999.

<sup>2</sup> Tepper, Brown, and Hunt, 1993, стр. 1906.

<sup>3</sup> Raven, 1992; van Knippenberg, 1999; Yukl and Tracy, 1992.

<sup>4</sup> Farmer et al., 1997; van Knippenberg, van Knippenberg et al., 1999; Yukl, Falbe, and Youn, 1993.

<sup>5</sup> Rule, Bisanz, and Kohn, 1985; van Knippenberg and Steensma, 2003; van Knippenberg, van Eijbergen, and Wilke, 1999; Yukl, Guinan, and Sottolano, 1995.

желюбных тактик с высокой вероятностью предшествует использование менее силовых тактик, таких как заискивание, консультация, рациональность и воодушевляющие обращения<sup>1</sup>. Другими словами, в силу своих негативных аспектов, принудительные тактики остаются средством влияния, к которому обращаются в последнюю очередь<sup>2</sup>.

Также наблюдается растущий интерес к факторам, определяющим использование тактик влияния. Несколько исследований<sup>3</sup> были сосредоточены на вопросе о том, воздействует ли направление влияния на использование тактик влияния. Эти исследования продемонстрировали, например, что рациональное убеждение чаще используют в попытках оказать влияние по направлению снизу вверх (вышестоящие объекты), чем сверху вниз (нижестоящие объекты), или горизонтально (равные по положению объекты). Тактики персонального обращения и коалиции чаще всего используют в попытках горизонтального влияния, все остальные тактики чаще используют в попытках оказать влияние сверху вниз, чем снизу вверх. Другие исследования показывают, что люди, придерживающиеся принципов Макиавелли, используют такие тактики, как обман, заискивание и асертивность, чаще, чем те, для кого эти принципы чужды<sup>4</sup>.

Различия в использовании тактик также может зависеть от: различия в целях, с которыми предпринимают попытки оказать влияние<sup>5</sup>; от уровня самоуважения, присутщего разным людям<sup>6</sup>; от различиях в статусе<sup>7</sup>; от различия в уровне компетентности<sup>8</sup>; от того, какой стиль лидерства используется: транзакционный или трансформационный<sup>9</sup>; от различия в уровне образования<sup>10</sup>; а также от того, к какой группе принадлежит объект влияния: к ингруппе или аутгруппе<sup>11</sup>.

<sup>1</sup> Yukl et al., 1993.

<sup>2</sup> Rule et al., 1985.

<sup>3</sup> Erez, Rim, and Keider, 1986; Kipnis et al., 1980; Xin and Tsui, 1986; Yukl and Falbe, 1990; Yukl et al., 1993; Yukl and Tracy, 1992.

<sup>4</sup> Falbo, 1977, Farmer et al., 1997, Grams and Rogers, 1990; Vecchio and Sussmann, 1991.

<sup>5</sup> Buss, Gomes, Higgins, and Lauterbach, 1987; Erez et al., 1986; Kipnis et al., 1980, Yukl et al., 1985/

<sup>6</sup> Hanp. Raven, 1992.

<sup>7</sup> Stahelski and Paynton, 1995.

<sup>8</sup> Van Knippenberg, 1999; van Knippenberg, van Eijbergen et al., 1999.

<sup>9</sup> Deluga and Souza, 1991.

<sup>10</sup> Farmer et al., 1997.

<sup>11</sup> Bruins, 1997.

Стоит отметить, что недавно была проведена целая серия исследований культурных различий в использовании тактик влияния<sup>1</sup>, которые указали на то, что, например, использование подарков, тактик коалиции и обращений снизу вверх китайские менеджеры оценивают выше, чем американские. Этот список определяющих факторов и последствий использования тактик влияния не исчерпывающий, но все же он включает основные темы в исследовании тактик влияния.

## Уровни саморепрезентации и тактики влияния

Хотя исследование тактик влияния помогло установить взаимосвязь между использованием конкретных тактик и другими переменными, тем не менее, результаты исследований, как правило, не могут предоставить достаточных, адекватных объяснений этой взаимосвязи<sup>2</sup>. Мы уверены, что важный шаг на пути к теоретической концептуальной структуре для понимания использования и эффектов тактик влияния можно сделать, сосредоточив внимание на характере отношений между агентом влияния и объектом влияния. Поскольку большинство диадных (например, «лидер – подчиненный») и внутригрупповых (например, «лидер – рабочая единица») отношений в организациях, по крайней мере, в определенной степени, имеют характер сотрудничества, в нашем анализе мы сосредоточимся на сотруднических отношениях в принципе. Впрочем, мы понимаем, что отношения иногда быть могут конкурентными и что конкурентная взаимозависимость с большой вероятностью влияет на использование и эффекты тактик влияния<sup>3</sup>. Тем не менее, в этой главе мы сосредотачиваем внимание на том, как характер сотруднических отношений может воздействовать на выбор различных способов осуществления влияния и их эффекты.

Удивительно то, что крайне мало внимания в исследованиях было уделено последствиям того факта, что

<sup>1</sup> Fu and Yukl. 2000; Hirokawa and Miyahara, 1986; Xin and Tsui, 1986.

<sup>2</sup> Hanp. Steensma, 1995.

<sup>3</sup> Van Knippenberg, van Knippenberg, and Wilke, 2001.

использование тактик влияния происходит в контексте взаимоотношений с другим человеком или другими людьми<sup>1</sup>. Например, большая часть исследований тактик влияния происходит в межличностных контекстах, но при этом игнорируется вопрос о том, как элементы этих отношений могут формировать выбор и эффекты использования тактик влияния. Исследования использования тактик влияния в контексте группы, рабочей единицы или команды практически полностью отсутствуют. Следовательно, это не дает нам возможности проникнуть в сущность того, как на использование тактик влияния воздействуют социально-когнитивные процессы, связанные с членством в группе. Чтобы правильно понять использование и эффекты тактик влияния, нам нужна теоретическая концептуальная модель, которая может объяснить тактики как в межличностных, так и во внутригрупповых контекстах. Одну из таких концептуальных моделей предоставляют теории социальной идентичности и самоинтерпретации<sup>2</sup>.

## Уровень самоинтерпретации

Один из центральных аспектов отношений человека с другими людьми – это самоопределение человека в отношениях<sup>3</sup>. Человек может воспринимать свое собственное «Я» в своих личных терминах, вне зависимости от другого участника отношений, или же он может интерпретировать свое «Я», в большей степени принимая во внимание факторы взаимоотношений, в некотором смысле «включая» другого участника отношений в свое «Я». Такие самоинтерпретации (то есть самоидентичности, саморепрезентации, самоопределения) функционируют как шаблоны для развития когнитивных, аффективных и поведенческих реакций. Основное различие между формами самоинтерпретации – это различие между самоинтерпретацией в индивидуальных и социальных терминах.

<sup>1</sup> Van Knippenberg et al., 2001.

<sup>2</sup> Напр. Brewer and Gardner, 1996; Hogg and Abrams, 1988; Tajfel and Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, and Wetherell, 1987.

<sup>3</sup> Aron, Aron, Tudor, and Nelson, 1991; Brewer and Gardner, 1996; Markus and Kitayama, 1991; Turner et al., 1987.

Персональная форма самоинтерпретации активируется, когда основой для самоопределения (*персональной самости*) для человека служит ощущение уникальной идентичности, отличающейся от других. На этом уровне мотивы имеют преимущественно эгоистический характер. Когда самость («Я») интерпретируется в социальных терминах, самоопределение строится на основе чувства привязанности человека к другому человеку или другим людям. Эта *социальная самость* может быть адаптирована для межличностного и коллективного уровня самоопределения<sup>1</sup>, в зависимости от того, насколько персонализированы чувства привязанности. На межличностном уровне социальной самости человек определяет свое «Я» на основе тех ролей, которые определяют его отношения со значимыми другими (*реляционная самость*). Социальная связь со значимым другим – это персонализированные узы привязанности. Типичные межличностные идентичности строятся на основе тесных диадных связей, таких как «подчиненный – лидер», «муж – жена», «брат – сестра». На этом уровне взаимная выгода и благополучие другого становятся более значимыми. На групповом уровне социальной самости самоопределение происходит на основе идентификации с более крупными коллективами (*коллективная самость*). Социальная связь с более крупными коллективами – более «обезличенные» (безличные) узы привязанности. У коллективной самости основная социальная мотивация – прикладывать усилия для коллективного благополучия и развития группы.

Различные уровни саморепрезентации «сосуществуют» в одном и том же человеке, но могут быть более или менее выражены, в зависимости от ситуативных, индивидуальных или культурных различий. Как утверждается в теориях социальной идентичности и самокатегоризации<sup>2</sup>, такие контекстуальные факторы, как присутствие релевантных аутгрупп для сравнения и относительный размер группы или организации, могут воздействовать на значимость членства в группе и, тем самым, на значимость коллективной

<sup>1</sup> Brewer and Gardner, 1996; Lord, Brown, and Freiberg, 1999.

<sup>2</sup> Brewer, 1991; Hogg and Abrams, 1988; Tajfel and Turner, 1986; Turner et al., 1987.

самости. Аналогично, факторы, которые влияют на социальную идентификацию с группой (идентификацию можно представить как готовность к коллективной самоинтерпретации), такие как групповой или организационный статус<sup>1</sup>, могут влиять на уровень самоинтерпретации людей.

В дополнение к ситуативным факторам, существуют индивидуальные различия в уровне, на котором люди склонны определять самость<sup>2</sup>, и в расположенности идентифицировать себя с группами и организациями<sup>3</sup>. Наконец, то, какое положение люди занимают по шкале индивидуализма-коллективизма<sup>4</sup>, оказывает непосредственное влияние на самоинтерпретацию. В коллективистских культурах реляционный и коллективный уровень саморепрезентации обычно более выражен, чем в более индивидуалистических культурах<sup>5</sup>.

Существует огромное количество доказательств того, что самоинтерпретация – это центральный аспект межличностных и индивидуально-групповых отношений, влияющий на установки и поведение<sup>6</sup>, также того факта, что тактики влияния всегда используют по отношению к одному или нескольким другим людям. Очевидным остается вопрос: как самоинтерпретация воздействует на использование и эффекты тактик влияния? В оставшейся части этой главы мы рассмотрим этот вопрос, но вначале сосредоточим внимание на реляционной самости, а затем – на самости коллективной. Для простоты изложения мы анализируем реляционную самость в межличностных отношениях, а коллективную самость – в индивидуально-групповых отношениях. Хотя коллективная самость может быть выражена и значима и при межличностных контактах (то есть когда люди оценивают друг друга на основе принадлежности к определенной группе), а реляционная самость может быть выражена и значима во внутригрупповых взаимодействиях (то есть, когда межличностные отношения значимы в групповом контексте). Теоретическая концептуальная модель, которую мы представляем, находится на

<sup>1</sup> Ashforth and Mael, 1989.

<sup>2</sup> Triandis, 1989; Wagner and Moch, 1986.

<sup>3</sup> James and Cropanzano, 1994; Mael and Ashforth, 1995.

<sup>4</sup> Hofstede, 1980.

<sup>5</sup> Markus and Kitayama, 1991; Triandis, 1989.

<sup>6</sup> Brewer and Gardner, 1996; Markus and Kitayama, 1991; Turner et al., 1987.

этапе развития, и поэтому некоторые ее аспекты требуют дальнейших эмпирических проверок. Впрочем, мы надеемся продемонстрировать, каким потенциалом обладает эта концептуальная модель в том, чтобы прояснить роль самоинтерпретации во влиянии и лидерстве.

## **Реляционная самость: использование тактик влияния в контексте взаимоотношений**

Когда межличностные отношения становятся более тесными, репрезентация самости переходит от уровня индивидуализированной Я-концепции, в которой самость человека отличается от остальных, на уровень самоинтерпретации, в которой другие люди – это часть расширенной самости<sup>1</sup>. Как следствие этого перехода от персональной к реляционной самости, потребности и желания других становятся более важными, а содействие гармоничным отношениям становится важным мотивом. Реляционная самость чаще всего исследовали в контексте близких отношений, таких как отношения между родителем и ребенком, возлюбленными или лучшими друзьями.

Недавно реляционную самоинтерпретацию начали анализировать в контексте организационных отношений, таких как отношения между непосредственным руководителем и подчиненным<sup>2</sup>. В третьей главе этой книги, например, Хогг, Мартин и Уиден совмещают теорию ОЛЧГ с подходом к лидерству на основе социальной идентичности<sup>3</sup>. Межличностный уровень самоинтерпретации считается особенно релевантным для исследований лидерства, потому что лидеры – это жизненно необходимое звено между служащим и организацией, а отношения с непосредственным руководителем часто влияют на установки и представления, связанные с работой<sup>4</sup>. Как и в близких отношениях, в отношениях в контексте организации переход с персонального на реляционный уровень саморепрезентации также должен сопровождаться повышенным интересом к вопросам, связанным с

<sup>1</sup> Aron et al., 1991; Brewer and Gardner, 1996.

<sup>2</sup> Lord et al., 1999.

<sup>3</sup> См. также Graen and Scandura, 1987; Hogg and martin, в печати.

<sup>4</sup> Gerstner and Day, 1997.



взаимоотношениям, таким как, например, содействие межличностной гармонии. Как следствие, использование тактик влияния должно становиться тем более зависимым от взаимоотношений, чем больше выражена реляционная, а не персональная самость. Поскольку, как уже было сказано ранее, жесткие тактики, как правило, вызывают большее напряжение в отношениях между агентом влияния и объектом, по сравнению с мягкими тактиками, то чем больше самоинтерпретация агента влияния переходит с персонального на реляционный уровень, тем больше агент влияния должен отдавать предпочтение мягким тактикам перед жесткими.

Ван Книппенберг и Стинсма<sup>1</sup> проверили это предположение в лабораторном эксперименте, и результаты этого исследования действительно предполагают, что переход с личностного на реляционный уровень саморепрезентации воздействует на использование тактик влияния. В начале этого исследования, участников попросили поверить в то, что они обладают более высокой компетентностью в решении задачи, чем их будущий партнер (роль которого в реальности выполняла компьютерная программа) в индивидуальной задаче по оцениванию. Задача по оцениванию, которая выполнялась в группе из двух людей, сформированной по принципу сотрудничества, очень напоминала индивидуальную задачу. Все же, в этой задаче по оцениванию у одного человека из пары (то есть наших участников) была не только возможность влиять на результаты выполнения задачи, давая личные оценки, но и возможность влиять на своего напарника. Участникам, которых проинструктировали использовать *жесткие тактики влияния*, сказали, что у них есть возможность принудить другого человека к оцениванию: другой будет вынужден поступать так, как решил этот участник. Участникам, которых попросили использовать *мягкие тактики влияния*, сказали, что у них есть возможность давать другому человеку советы о том, как он должен оценивать, но этот человек имеет право как последовать совету, так и пренебречь им.

Прежде чем участники принимались за выполнение этой задачи в группе из двух человек, им сообщали об еще

---

<sup>1</sup> Van Knippenberg and Steensma, 2003.

одной задаче, которая должна была последовать после. Участникам в условии *отсутствия дальнейшего взаимодействия* говорили, что следующая задача снова будет индивидуальной по своему характеру: таким образом, участник никак не будет связан с другим человеком в дальнейшем. В противоположность этому, участникам, которые ожидали *дальнейшего взаимодействия*, сообщали, что следующая задача будет выполняться с тем же партнером. Это очевидно заставляло участников сосредоточить внимание на отношениях, которые у них были с другим человеком. «Внедряя» участников в контекст, в котором акцент был сделан либо на индивидуальном характере предстоящей задачи, либо на дальнейших отношениях с другим человеком, манипуляция определяла значимость либо индивидуального, либо реляционного уровня саморепрезентации.

Затем участники принимались за выполнение задачи по оцениванию (в группе из двух человек) и получали возможность в 12-ти различных ситуациях осуществить влияние и при этом использовать жесткую или мягкую тактику, в зависимости от заданного условия. Главной зависимой переменной было количество раз, которое участники использовали возможность, чтобы оказать влияние.

Результаты исследований<sup>1</sup> предполагают, что переход с персонального на реляционный уровень саморепрезентации действительно ведет к предпочтению мягких тактик влияния жестким. Провоцируя ожидание дальнейшего взаимодействия, реляционная связь между лидером, или агентом влияния, и объектом становилась выраженной и значимой, что стимулировало заинтересованность во взаимоотношениях и тем самым мотивировало потенциальных агентов поддерживать хорошие отношения с объектом влияния. Поскольку использование влияния не обязательно способствует гармоничным отношениям, более низкая частота использования влияния была обнаружена, когда значимый уровень саморепрезентации переходил на реляционный уровень ( $M_{\text{дальн}} = 4.84$  по сравнению с  $M_{\text{без дальн}} = 6.39$ ;  $F(1, 40) = 4.20$ ,  $p < .05$ ). Кроме того, поскольку использование жестких тактик влияния с особенно высокой

<sup>1</sup> См. рисунок 10.1.

вероятностью может вызвать напряженность в отношений между агентом и объектом влияния, этот переход на реляционный уровень саморепрезентации приводил к более низкой частоте использования жестких тактик ( $M_{\text{жестк}} = 3.33$ , по сравнению с  $M_{\text{мягк}} = 6.23$ ;  $F(1, 40) = 4.42$ ,  $p < .05$ ).



Рисунок 10.1 Ожидание дальнейшего взаимодействия и использование жестких и мягких тактик, по материалам ван Книппенберга и Стинсмы<sup>1</sup>.

Предположительно, значимые отношения между лидером и объектом влияния делали взаимоотношения важными, а проявление поведения, которое могло бы поставить под угрозу эти отношения – менее привлекательным. Более того, поскольку участников эксперимента заставили поверить в то, что они более компетентны, чем их партнер, то результаты предполагают, что вопросы, связанные с отношениями, могут преобладать над вопросами, связанными с выполнением задачи. Ведь люди с более высоким уровнем компетентности в решении задачи могут быть предрасположены к использованию влияния, потому что ожидают, что их потенциальный вклад в решение задачи принесет большую пользу, чем вклад других людей<sup>2</sup>. По-видимому, желание сохранить позитивные отношения с объектом снижают готовность лидеров использовать влияние, даже если это может быть выгодно для эффективного выполнения задачи.

<sup>1</sup> Van Knippenberg and Steensma, 2003.

<sup>2</sup> Cp. van Knippenberg et al., 2001.

Целью еще одного исследования, опросного, было проанализировать роль взаимоотношений между агентом и объектом влияния в выборе жестких или мягких тактик влияния<sup>1</sup>. Считается, что самоопределение на реляционном уровне связано с привлекательностью или симпатией, которая основывается и формируется из личных характеристик двух людей, и степени совпадения отдельных элементов их идентичностей<sup>2</sup>. Более того, чем сильнее взаимосвязь между самостью человека и другим человеком в отношениях, тем больше другой человек включается в репрезентацию самости<sup>3</sup>. Следовательно, симпатия должна приводить к предпочтению сотрудничества, социально приемлемого поведения (то, как самость «хочет», чтобы с ней обращались).

Действительно, результаты исследований<sup>4</sup> показали, что чем больше агенту влияния нравится объект влияния, тем менее часто он использует жесткие тактики<sup>5</sup>. Различие между корреляцией использования жестких тактик с воспринимаемой привлекательностью ( $r = -.24, p > .05$ ) и корреляцией использования мягких тактик с воспринимаемой привлекательностью ( $t(99) = 2.38, p < .001$ ) было значительным по  $t$ -критерию для зависимых  $r$  ( $t(99) = 2.38, p < .001$ ). Аналогично, Фармер и его коллеги<sup>6</sup> доказали, что когда диадные отношения «лидер – последователь» характеризуются взаимной симпатией, доверием и уважением (высокий уровень ОЛЧГ, или *ин-группности*), использование жестких тактик влияния менее вероятно. Они обнаружили частичное подкрепление этой гипотезы.

Конечно, вопросы, связанные с отношениями, могут не только корениться в процессах идентичности, но и инициироваться более прямыми прагматичными соображениями. Например, люди могут полагаться на результаты, которые зависят от качества отношений. Использование тактик, которые могут подорвать отношения с другим человеком (то есть жестких тактик) может иногда быть роскошью, которую человек не может себе позволить<sup>7</sup>. Поэтому вывод должен заключать-

<sup>1</sup> Van Knippenberg, van Knippenberg et al., 1999.

<sup>2</sup> Brewer and Gardner, 1996; Hogg, 1992.

<sup>3</sup> Aron and Aron, 1997; Aron and Fraley, 1999.

<sup>4</sup> Van Knippenberg, van Knippenberg et al., 1999.

<sup>5</sup> Cp. Kipnis, 1976.

<sup>6</sup> Farmer et al., 1997.

<sup>7</sup> Van Knippenberg, van Knippenberg et al., 1999.

ся не в том, что порог для использования жестких тактик низок, когда выражена персональная самость, а в том, что выраженность реляционной, а не персональной самости добавляет еще один порог для использования жестких тактик влияния.

Хотя прямых доказательств из исследований тактик влияния не существует, исследования социального влияния предполагают, что реляционная самоинтерпретация, в противоположность персональной, делает человека более открытым для того, чтобы поддаться попыткам влияния другого. Процесс влияния, который Келман<sup>1</sup> назвал «идентификацией», и основа власти, которую Френч и Рейвен<sup>2</sup> назвали «референцией» (то есть влияние, основанное на чувстве единства с агентом влияния), по-видимому, отражают влияние, которое коренится в реляционной самоинтерпретации. Исследования влияния в контексте группы, предполагают, что объекты влияния более открыты для попыток влияния агента, когда агент и объект имеют общую социальную идентичность<sup>3</sup>. Хотя было бы не плохо получить более прямые доказательства этого предположения из исследований тактик влияния.

Исследование, описанное выше, подтверждает наше предположение о том, что переход с персонального на реляционный уровень идентичности воздействует на выбор жестких или мягких тактик влияния. Заинтересованность в отношениях занимает более центральное место в решении лидера или агента влияния использовать жесткие или мягкие тактики влияния, когда самость интерпретируется на реляционной, а не персональной основе. В следующем разделе мы тщательно проанализируем вопрос о том, что происходит с использованием тактик влияния, когда саморепрезентация происходит на групповом или коллективном уровне.

## **Коллективная самость: реляционные интересы и роль прототипичности группы**

На коллективном уровне самоопределение происходит на основе идентификации с социальными группами, ис-

<sup>1</sup> Kelman, 1958.

<sup>2</sup> French and Raven, 1959.

<sup>3</sup> Обзоры см. у Turner, 1991; D. van Knippenberg, 1999.

пользуя групповой прототип как критерий для сравнения<sup>1</sup>. Самоинтерпретация на реляционном уровне размывает различия между самостью и другим человеком. Самоинтерпретация на коллективном уровне размывает различия между самостью и группой и превращает группу в часть самости<sup>2</sup>. Мы предполагаем, что если процесс саморепрезентации переходит с персонального на коллективный уровень, использование тактик влияния отражает превращение группы в часть самости, так же и переход от персональной к реляционной самоинтерпретации отражается в использовании тактик влияния. Как и реляционная самость, которая мотивирована содействовать отношениям со значимыми другими людьми, коллективная самость мотивирована содействовать гармоничным отношениям с группой (членами группы). Поэтому демонстрация поведения, которое может поставить под угрозу отношения, менее привлекательна. В общем, мы предполагаем, что когда коллективная самость становится выраженной, лидер/агент влияния использует меньше жестких тактик влияния, по сравнению с мягкими, потому что жесткие тактики с особенно высокой вероятностью могут вызвать напряженность в отношениях между лидером/агентом влияния и группой.

Исследование, проведенное Бруинсом, вероятно, лучше всего подходит для проверки нашего предположения о том, что лидеры/агенты влияния с тем меньшей вероятностью будут использовать жесткие тактики, чем сильнее выражено коллективная, а не персональная самость<sup>3</sup>. Бруинс исследовал использование жестких и мягких тактик влияния по отношению к объектам из ингруппы, аутгруппы и несвязанными между собой людьми. Из этих трех типов объектов агенты по определению имеют общую социальную идентичность только с членами ингруппы, и поэтому мы можем предположить, что коллективная самость (в смысле общей идентичности у агента и объекта) с большей вероятностью будет выражена при взаимодействии с объектом из ингруппы, чем с объектами из аутгруппы или с несвязанными между собой людьми. Бруинс обнаружил, что

<sup>1</sup> Tajfel and Turner, 1986; Turner et al., 1987.

<sup>2</sup> Smith and Henry, 1996; Tropp and Wright, 2001.

<sup>3</sup> Bruins, 1997.

агенты влияния предпочитали мягкие тактики жестким, когда они пытались влиять на объекты из ингруппы. Более того, агенты влияния чаще использовали мягкие тактики с объектами из ингруппы, чем с несвязанными групповой принадлежностью людьми или с объектами из аутгруппы. Бруинс обнаружил, что агенты испытывали более сильное желание понравиться объекту влияния, когда объект был членом ингруппы, чем когда он был членом аутгруппы или несвязанным групповой принадлежностью человеком. В дополнение, желание понравиться опосредовало воздействие объекта влияния на предпочтение определенных тактик влияния. Следовательно, результаты исследования Бруинса, по-видимому, подтверждают наше предположение о том, что использование тактик влияния становится более зависимо от взаимоотношений, когда выражена коллективная, а не персональная самость, и что, как следствие, лидеры с меньшей вероятностью используют жесткие тактики.

Впрочем, существует один важный аспект, по которому процесс влияния в коллективном контексте явно отличается от процесса влияния в межличностном контексте, и это – роль *прототипичности членов группы*. Прототипичные члены группы представляют групповые стандарты, ценности и нормы и отражают то, что есть общего у членов ингруппы и что отличает их от релевантных аутгрупп<sup>1</sup>. Другими словами, прототипичность членов группы отражает степень, в которой члены группы репрезентативны для коллективной самости. Это важный критерий, по которому коллективную самость можно отличить от реляционной. В контексте межличностных отношений нет смысла проводить различие между более прототипичными и менее прототипичными партнерами в отношениях. В групповом же контексте, где задействовано более двух человек, можно провести различие между людьми, которые более или менее репрезентативны для коллектива.

Как утверждается в теории самокатегоризации<sup>2</sup>, прототипичность члена группы играет важную роль в оказании влияния в контексте группы. Когда членство в группе становится более выраженным (то есть самоинтерпретация в

---

<sup>1</sup> Turner et al., 1987.

<sup>2</sup> Turner et al., 1987.

большей степени переходит к коллективной самости), влияние членов группы сильнее зависит от того, насколько член группы прототипичен для группы<sup>1</sup>. Более прототипичные члены группы нравятся больше в качестве членов группы<sup>2</sup>, они более влиятельны<sup>3</sup> и с большей вероятностью могут стать лидерами<sup>4</sup>. Кроме того, степень, в которой установившийся или назначенный лидер соответствует групповому прототипу, также влияет на эффективность или одобрение лидерства<sup>5</sup>. Таким образом, существует множество доказательств того, что лидеры, которые более репрезентативны для коллективной самости, более эффективны.

Теоретические соображения, так же как и эмпирические результаты, предполагают, что существуют различные формы взаимодействия между прототипичностью и поведением. Более прототипичные члены группы склонны вести себя по-другому, чем менее прототипичные члены группы, а поведение, которое демонстрируют прототипичные члены группы, интерпретируют и оценивают по-другому, чем поведение, которое демонстрируют непрототипичные члены группы. Была выдвинута гипотеза, что, поскольку прототипичные члены группы репрезентируют то, за что выступает их группа, им гарантируется статус как членов группы. Принадлежность к группе более «периферийных» членов группы не так очевидна. Как следствие, непрототипичные члены группы могут испытывать потребность утвердить свою принадлежность к группе, демонстрируя ориентированное на группу поведение<sup>6</sup>. И действительно, непрототипичным членам группы на самом деле может требоваться демонстрировать поведение, более ориентированное на группу, чем у прототипичных членов группы. Такое поведение может способствовать тому, чтобы их приняли и одобрили в качестве лидеров другие члены группы<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Hogg, 2001; Turner, 2001; van Knippenberg, 2000.

<sup>2</sup> Hogg, 2001.

<sup>3</sup> Van Knippenberg, Lossie, and Wilke, 1994.

<sup>4</sup> Fielding and Hogg, 1997; cp. van Knippenberg, van Knippenberg, and van Dijk, 2000.

<sup>5</sup> Hains, Hogg, and Duck, 1997; Platow and van Knippenberg, 2001.

<sup>6</sup> Bruins, 1997; Noel, Wann, and Branscombe, 1995; Platow and van Knippenberg, 2001; van Knippenberg et al., 2000.

<sup>7</sup> Platow and van Knippenberg, 2001.



Ноэл и его коллеги<sup>1</sup> провели исследование, в котором сосредоточили внимание на взаимодействии между прототипичностью и поведением в контексте использования тактик влияния. Они обнаружили, что «периферийные» члены группы, по сравнению с прототипичными членами группы, выступают за более интенсивное использование тактик принуждения в отношениях с членами аутгруппы, особенно когда они должны обсуждать свои реакции с другими членами ингруппы (то есть когда их мнение об использовании жестких тактик могут использовать, чтобы представить их в благоприятном свете для ингруппы).

Исследование ван Книппенберга и ван Книппенберг<sup>2</sup>, насколько мы знаем – это единственное исследование, в котором внимание сосредоточено на важности прототипичности лидера для эффектов использования тактик влияния. Они предположили, что, поскольку подчиненные принимают и соглашаются с более широким спектром типов поведения от более прототипичных лидеров, по сравнению с менее прототипичными<sup>3</sup>, влияние выбора лидером тактик влияния на качество отношений между лидером и подчиненным тем меньше, чем более прототипичен лидер. Исследование проводили в организациях, предоставляющих услуги типа «бизнес для бизнеса», такие как уборка, поставка продуктов, наблюдение, временная подмена и т.д. Участников 69 разных команд попросили оценить использование тактик влияния их непосредственных руководителей, качество отношений с их непосредственными руководителями<sup>4</sup> и прототипичность лидера команды.

Результаты показали, что качество отношений между лидерами и подчиненными было тем лучше, чем более прототипичным был лидер команды ( $r = .32, p < .01$ ). Более того, ван Книппенберг и ван Книппенберг обнаружили, что частота, с которой лидеры использовали мягкие тактики влияния, улучшала отношения «лидер – последователь» для прототипичных лидеров гораздо больше, чем для менее прототипичных лидеров (например, воодушевляющее обра-

<sup>1</sup> Noel et al., 1995.

<sup>2</sup> Van Knippenberg and van Knippenberg, 2000.

<sup>3</sup> Platow and van Knippenberg, 2001.

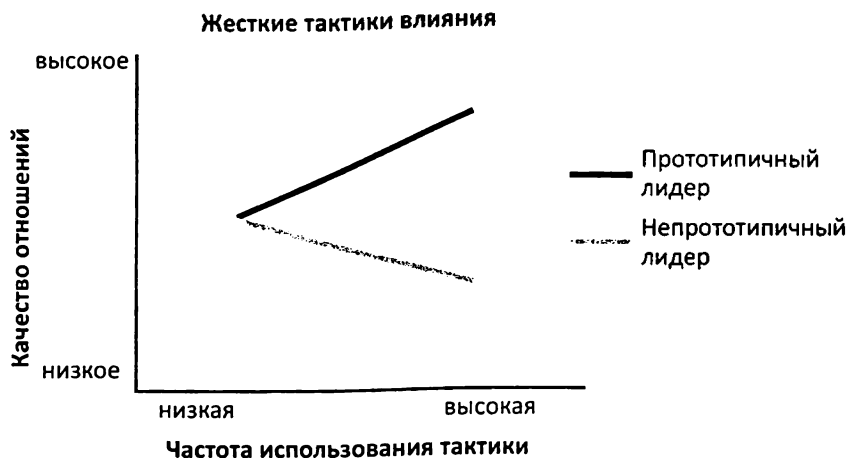
<sup>4</sup> То есть ОЛЧГ; Graen and Scandura, 1987.

щение,  $\beta = .30$ ,  $t(64) = 2.51$ ,  $p < .015$ ; рациональность,  $\beta = .36$ ,  $t(64) = 3.12$ ,  $p < .005$ , заискивание,  $\beta = .42$ ,  $t(64) = 3.71$ ,  $p < .001$ ). Еще интереснее был тот результат, что хотя частота использования жестких тактик влияния слегка снижала качество отношений между менее прототипичным лидером и подчиненным, она на самом деле *улучшала* качество отношений между прототипичным лидером и подчиненным (например, тактика легитимизации,  $\beta = .31$ ,  $t(64) = 2.67$ ,  $p < .01$ , давление,  $\beta = .37$ ,  $t(63) = 2.27$ ,  $p < .005$ )<sup>1</sup>. Таким образом, у прототипичных лидеров, по-видимому, больше свободы в выборе поведения, чем у непрототипичных лидеров. Предположительно, групповой контекст и ориентация на группу высокопрототипичных лидеров изменяют негативную коннотацию, связанную с использованием жестких тактик влияния, на более нейтральную или позитивную. Ведь восприятие различий между собственным «Я» (самостью) (в данном случае – лидером группы) и группой очевидно всего размывается у людей, репрезентирующих то, за что выступает группа (то есть прототипичный лидер максимально репрезентативен для коллективной идентичности). Поэтому члены группы ожидают, что мотив заботиться о благополучии группы с особенно высокой вероятностью будет присутствовать у высокопрототипичных лидеров: когда эти лидеры используют жесткие тактики, это происходит потому, что они думают, что это – в интересах группы. Следовательно, использование этих жестких тактик не приводит к ухудшению отношений (как обычно бывает) и может даже улучшить качество отношений (потому что лидер активно прилагает усилия ради группы).

Согласно теории лидерства с позиций социальной идентичности<sup>2</sup>, представления о лидерстве, его оценка и одобрение все больше подвергаются влиянию прототипичности, когда люди сильнее идентифицируют себя с фокальной группой (то есть, когда выражена коллективная самость). Это подразумевает, что эффект взаимодействия прототипичности лидера и использования им тактики влияния больше выражен для людей, которые сильнее идентифицируют себя с группой.

<sup>1</sup> Краткое изложение наших результатов см. на рисунках 10.2а и 10.2б.

<sup>2</sup> Hogg, 2001; Hogg and van Knippenberg, в печати; главы 3 и 4.



**Рисунок 10.2а** Использование жестких тактик влияния прототипичными и непрототипичными лидерами и качество отношений между лидером и подчиненным, по материалам ван Книппенберга и ван Книппенберг<sup>1</sup>.



**Рисунок 10.2б** Использование мягких тактик влияния прототипичными и непрототипичными лидерами и качество отношений между лидером и подчиненным, по материалам ван Книппенберга и ван Книппенберг<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Van Knippenberg and van Knippenberg, 2000.

<sup>2</sup> Van Knippenberg and van Knippenberg, 2001.

Недавно мы проверили это предположение в лабораторном эксперименте<sup>1</sup>, в котором мы оценивали степень, в которой участники идентифицировали себя с группой, и изучали эффекты прототипичности и использования тактик влияния на отношения между агентом и объектом влияния для людей с высоким и низким уровнем идентификации. Результаты показали, что для непрототипичных лидеров использование жестких тактик влияния (по сравнению с мягкими тактиками) ведет к более негативному восприятию качества отношений между агентом и объектом влияния, тогда как для прототипичных лидеров этот эффект оказывается менее сильным. Впрочем, мы установили этот эффект только для людей с высоким уровнем идентификации, что подтверждает гипотезу о том, что прототипичность лидера особенно важна, когда люди сильнее идентифицируют себя с фокальной группой.

Чтобы обобщить все выше сказанное, мы предполагаем, что лидер с характерной коллективной самостью, когда она мотивирована содействовать приятным отношениям с другими членами группы, с относительным нежеланием будет использовать жесткие тактики влияния. Кроме того, мы считаем, что репрезентативность можно считать ключевой характеристикой процессов влияния, связанных с коллективной самостью. Прототипичность лидеров в значительной степени определяет процесс влияния в группах и, тем самым, также воздействует на восприятие использования тактик влияния лидерами. В общем, мы приходим к выводу, что всякий раз, когда в групповом контексте демонстрируется поведение влияния и выражен коллективный уровень самоинтерпретации, то понять специфику использования тактик влияния лидерами и их эффекты можно только при условии их анализа именно в этом групповом контексте.

## **Лидерство, идентичность и тактики влияния: многое еще остается открыть**

---

В этой главе мы использовали теоретические разработки, связанные с процессами идентичности, чтобы представить

<sup>1</sup> Van Knippenberg and van Knippenberg, 2001.

концептуальную модель, которая поможет понять принцип выбора и эффективность попыток влияния лидеров. Авторы ранее проведенных исследований практически не уделяли внимания идее о том, что тактики влияния всегда реализуются в контексте отношений между агентом влияния и другим человеком или людьми. Как следствие, существующая литература не позволяла четко понять сущность того, как на использование тактик влияния могут воздействовать социально-когнитивные процессы, связанные с взаимодействием в парах и членством в группе. Основываясь на исследовании, в котором внимание сосредоточено на зависимости Я-концепции от контекста, мы доказали, что как реляционная самость, так и коллективная самость мотивированы на поддержание гармоничных отношений с объектом влияния (который может быть отдельным человеком или группой) и поэтому с меньшей вероятностью будут использовать жесткие тактики влияния, по сравнению с мягкими тактиками. Мы также доказали, что когда самость интерпретируется на коллективном уровне, репрезентативность коллективной самости лидера для группы становится важным фактором в выборе тактик влияния и их эффектов.

Важность контекста взаимоотношений в определении выбора и эффектов тактик влияния очевидна<sup>1</sup>, как и самоинтерпретация в межличностных и индивидуально-групповых отношениях<sup>2</sup>. Впрочем, как уже было сказано во вступлении к нашему теоретическому анализу, количество эмпирических доказательств взаимосвязи между самоинтерпретацией и тактиками влияния все еще мало, и они носят скорее косвенный характер. Работа по проведению прямых эмпирических проверок еще только предстоит. Тем не менее, наша концептуальная модель служит интерпретационной базой, которую можно использовать в качестве основы.

В этой главе мы сосредоточили внимание на взаимосвязи между саморепрезентацией, выбором тактик влияния и их эффектами. В особенности, мы сосредоточили внимание на эффектах прототипичности лидеров и использования им жестких и мягких тактик на представления

<sup>1</sup> Van Knippenberg and Steensma, 2003; van Knippenberg, van Knippenberg et al., 1999; van Knippenberg et al., 2001.

<sup>2</sup> Brewer and Gardner, 1996; Sedikides and Brewer, 2001.

объекта влияния о лидере. В дальнейших исследованиях также может быть полезно задействовать такой критерий, как восприятие самих агентов влияния в исследовании выбора ими тактик влияния, и изучить, варьируют ли представления агентов влияния с изменением уровня саморепрезентации.

Уровень саморепрезентации может, например, воздействовать на оценку людьми собственной эффективности использования тактик влияния. Пфеффер и Чалдини<sup>1</sup> изучали факторы, определяющие иллюзию влияния. Иллюзией влияния называется вера человека в то, что он обладает влиянием, когда на самом деле это не так, или склонность переоценивать уровень своего контроля над поведением и результатами других людей. В общем, людям нравится думать, что они обладают влиянием, потому что такое самовосприятие повышает самооценку. Пфеффер и Чалдини доказывают, что когда акцент сделан на самовозвышении, склонность считать себя влиятельным увеличивается. Они утверждают, что иллюзия влияния усиливается, когда преобладает персональная, а не реляционная самоинтерпретация (то есть мотив самовозвышения особенно выражен, когда преобладает независимая самоинтерпретация). Следовательно, лидер, который чувствует сильную связь с определенным объектом влияния, или лидеры, которые чувствуют себя сильно вовлеченными в функционирование группы, могут быть менее склонны к иллюзии того, что использование ими тактик влияния эффективно, чем менее привязанные к членам группы лидеры. Или, другими словами, персональная самость, в отличие от социальной самости (то есть реляционной и коллективной самости вместе взятых), может «чувствовать» себя более влиятельной после использования тактики, чем есть на самом деле. В свою очередь, это ошибочное представление может препятствовать поведению лидера, связанному с контролем результатов, снижать уровень одобрения лидера и, в итоге, снижать эффективность лидера<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pfeffer and Cialdini, 1988.

<sup>2</sup> Автор выражает признательность Нидерландской организации научных исследований (NWO) за финансирование этого проекта (MAGW-грант 490-01-200).

# 11 Власть и предубеждение: социально-когнитивный подход к власти и лидерству

СТЕФАНИ А. ГУДВИН

Не стоит далеко ходить, стоит лишь вспомнить недавний скандал с компанией *Enron* в Соединенных Штатах, чтобы увидеть, что влиятельные лидеры могут принимать решения для собственной выгоды, которые обладают значительными негативными последствиями для их подчиненных. В подтасовке отчетности, чтобы сокрыть долги и повысить курс акций компании, лидеры *Enron* накопили миллионы за счет тех, кто зависел от них в средствах существования. Работники *Enron* потеряли не только рабочие места: обращение руководства с пенсионными фондами служащих на корню уничтожило сбережения на жизнь многих работников. Вне зависимости от того, привлекли ли в итоге лидеров *Enron* к ответственности за их поведение, все сходится во мнении, что лидеры *Enron* действовали своекорыстно и неэтично.

Лидеры *Enron* – не правило и не исключение, когда дело касается вопроса о власти и коррупции. Социальные ученые, размышляющие над употреблением и злоупотреблением власти лидерами, приходят к выводу, что нет недостатка в доказательствах того, что влиятельные лидеры плохо обращаются с подчиненными<sup>1</sup>. Задokumentированное злоупотребление властью варьирует от незначительного (например, поддразнивание) до крайних, экстремальных (например, геноцид). Ответ на вопрос «могут ли люди у власти вести себя плохо», кажется очевидным: да, могут. *Когда и как* власть ведет к беспринципному поведению, впрочем, не так ясно.

<sup>1</sup> Обзор см. у Lee-Chai and Bargh, 2001.

В нашем анализе мы используем социально-когнитивный подход к власти. Хотя раньше социальные психологи признавали важность власти как социального явления<sup>1</sup>, только недавно мы начали исследовать последствия власти для социального суждения, эмоции и поведения. Как люди, обладающие властью, думают о своих подчиненных и с какими последствиями для результатов, которых достигают подчиненные? Понимание того, где и как процессы принятия решений обладателями власти сбиваются с правильного пути, может дать представление о тех моментах, когда они могут отклоняться от этического поведения.

В данной главе мы проанализируем социально-психологическую литературу на тему власти и социального суждения, сосредоточив внимание на лидерстве и социальной идентичности. Большая часть этого исследования сосредоточена на когнитивных процессах (например, использовании стереотипов), которые могут исказить реакции (например, оценку) и поведение (например, постановку задач), связанные с подчиненными. Картина власти, которая вырисовывается на основе этой литературы, предполагает, что влиятельные лидеры подвержены необъективности и ошибкам при оценивании своих подчиненных. Теории, которые мы рассмотрим, демонстрируют несколько потенциальных способов извлечь выгоду из необъективности для тех, кто обладает властью. В частности, необъективные представления о подчиненных могут служить для того, чтобы защищать людей, обладающих властью, поддерживая их относительный статус в иерархии власти. Важно то, что эта необъективность не обязательно неизбежна: современные исследования предполагают, что обладатели власти все-таки осознают, что существуют некие разумные пределы необъективности.

Сосредоточив внимание на индивидуальном лидерстве, мы сконцентрируемся на индивидуальной власти, в противоположность власти на уровне группы. Наш анализ мы начнем с необходимого минимума информации о процессах формирования впечатлений и стереотипов, предназначенной для непосвященного читателя. Определив ключевые

---

<sup>1</sup> Cartwright, 1959.



концепции и теории социальной власти, я проведу обзор литературы, посвященной влиянию власти на процессы социального суждения и его результаты<sup>1</sup>. В конце главы мы выделим направления для дальнейших исследований.

## **Формирование впечатлений и стереотипы**

---

Формирование впечатлений – процесс восприятия, оценивания и формирования описательных суждений о других людях – это основополагающая составляющая социальной жизни. Каждый раз, когда мы сталкиваемся с другим человеком, с которым нас связывает нечто большее, чем случайный контакт, мы с высокой вероятностью задействуем ту или иную форму процесса формирования суждения. Наши впечатления о других людях зависят от нашего отношения к этим людям и характера реакций, требуемых ситуацией<sup>2</sup>. Человек, мимо которого мы проходим по улице, может не требовать никакой реакции, тогда как человек, который устраивается к нам на работу, требует определенной реакции, возможно, даже значительного внимания и тщательных размышлений. Предполагая, что реакция необходима, в какой момент она возникает?

Теоретики, как правило, сходятся во мнении о существовании четырех основных этапов формирования впечатлений: *категоризация*, *активация* релевантной для категорий информации, *интерпретация* доступной информации и *суждение*<sup>3</sup>. Когда мы впервые сталкиваемся с другими людьми, представления о физических (например, форма тела) и контекстуальных (например, одежда) признаках способствуют категоризации этого человека в конкретные социальные группы (например, пол, расовая/этническая принадлежность). Наша первоначальная категоризация, как правило, спонтанный процесс, происходящий за рамками нашего осознанного понимания, может иметь значительные дальнейшие последствия. Ментальные репрезентации, связанные с категорией, могут стать

<sup>1</sup> См. также главу 12.

<sup>2</sup> Fiske, 1998.

<sup>3</sup> Обзоры см. у Bodenhausen and Macrae, 1998; Fiske, 1998.

когнитивно значимыми (то есть обладать большей когнитивной доступностью). Поскольку когнитивные репрезентации отражают культуральные убеждения, а также опыт взаимодействия с членами группы, они часто включают групповые стереотипы. *Стереотипы* – это обобщенные убеждения о характеристиках (например, дружелюбный, сообразительный) или поведении (например, любит танцевать), которые предположительно характеризуют членов группы<sup>1</sup>. Заметьте, что хотя некоторые стереотипы возникают из «ядра» истины (например, некоторые техасцы дружелюбны), групповые обобщения могут быть неприменимы к отдельным членам группы (например, некоторые техасцы недружелюбны). Когда групповые стереотипы используют при формировании индивидуальных суждений, ошибки в суждениях более вероятны.

Активация стереотипов может влиять на суждение как прямо, так и косвенно<sup>2</sup>. Воспринимающие могут напрямую сделать вывод о том, что у отдельных членов социальной группы есть стереотипные характеристики (то есть проективное формирование стереотипов). Например, стереотипы о заботливости женщин могут привести к выводу, что конкретная женщина заботливая, даже в отсутствие подкрепляющих этот вывод доказательств. В других случаях активация стереотипов руководит вниманием к доступной информации и ее интерпретацией (то есть интерпретационное формирование стереотипов). Например, стереотип о том, что женщины слабы в математике, может привести к тому, что воспринимающие заметят ошибку отдельной женщины в решении задачи по математике и интерпретируют ее как основной диагностирующий фактор ее способности. В противоположность этому, стереотипы мужчин как особенно хороших в математике могут привести к тому, что воспринимающие *не* заметят ошибку отдельного мужчины в решении задачи по математике или интерпретируют поведение как несимптоматичную неудачу. Стереотипы могут формировать интерпретацию информации, результатом чего становятся толкования, которые соответ-

<sup>1</sup> Hamilton and Sherman, 1994.

<sup>2</sup> Pierce and Brewer, 2002.

ствуют групповым стереотипам, а не индивидуальным характеристикам. Стереотипные выводы и интерпретации, разумеется, могут привести к ошибочным суждениям.

То, формируют ли люди стереотипные впечатления, зависит от мотивации и когнитивной способности точнее оценивать других людей<sup>1</sup>. Когда воспринимающие становятся все более мотивированы формировать точные впечатления, процессы формирования их впечатлений характеризуются все большим вниманием, особенно вниманием к несоответствующей стереотипам информации. Внимание к несоответствующей стереотипам информации дает возможность сформировать индивидуальное – то есть индивидуализированное – впечатление, которое точнее соответствует характеристикам человека.

Социальная категоризация, первый шаг в процессе формирования впечатлений, особенно важна для нашего анализа идентичности, лидерства и власти. Как доказывают некоторые теоретики идентичности<sup>2</sup>, на категоризацию влияет идентичность самого человека. Люди мотивированы замечать то, что похоже/непохоже на их собственную социальную идентичность, реагируя более благоприятно на людей, которых они категоризируют как членов собственной группы (ингруппы), по сравнению с другими (аутгруппы). Поэтому социальные идентичности лидеров имеют особое значение, когда речь заходит о формировании представлений о подчиненных. Идентичности, которые важны для собственного «Я», влияют на категоризацию<sup>3</sup>. Лидеры, которые сильно идентифицируют себя со своими расовыми/этническими группами, например, могут быть предрасположены рассматривать подчиненных на основе этих категорий. Подобным образом, идентификация с лидерскими ролями способствует иерархической категоризации других (например, «нас, менеджеров» и «их, работников»). Ситуативные факторы (например, гомогенность группы) также фигурируют в процессе категоризации<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Fiske and Neuberg, 1990; Fiske, Lin, and Neuberg, 1999; Neuberg, 1989.

<sup>2</sup> Напр. Теория социальной идентичности, Tajfel and Turner, 1986; теория самокатегоризации, Turner, 1987.

<sup>3</sup> Обзор см. у Brewer and Brown, 1998.

<sup>4</sup> Напр. Biernat and Vescio, 1993; Wittenbrink, Judd, and Park, 2001.

Если, например, верхние эшелоны лидеров заполнены людьми, которые имеют общую групповую идентичность (например, белые мужчины в США), этот контекст может содействовать категоризации подчиненных, в зависимости от аутгруппового различия (например, черные женщины). Таким образом, на категоризацию подчиненных лидерами может влиять их собственное «Я» и ситуация.

## Ключи к власти и лидерству

---

Вероятно, самый проблематичный вопрос, с которым сталкиваются теоретики власти, заключается в том, чтобы точно определить сам конструкт власти. Определения власти оказались неточными – в лучшем случае, и совершенно расплывчатыми – в худшем. В социально-психологической традиции определения власти широко варьируют, что большей частью вызвано вопросами, интересными для конкретного исследователя<sup>1</sup>. Например, в своем классическом анализе основ власти Френч и Рейвен<sup>2</sup> определили власть как социальное влияние, способность изменять убеждения, установки или поведение других.

Современные теоретики утверждают, что такие страные определения власти проблематичны и смешивают власть со связанными, но отдельными явлениями (например, статусом и престижем)<sup>3</sup>. Вместо этого ныне существующие теории многое черпают из теорий взаимозависимости<sup>4</sup>, определяя социальную власть как *асимметричный контроль над желательными результатами другого человека*. Эти результаты могут быть материальными (например, экономические результаты) или нематериальными (например, одобрение). Ключ к этому определению власти – просто относительный контроль человека. Поскольку подчиненные зависят от тех, кто обладает властью, у них отсутствуют эквивалентные уровни контроля над ресурсами, которые ценят те, кто обладает властью. В

<sup>1</sup> Обзоры см. у Fiske, 1993; Keltner, Gruenfeld, and Anderson, в печати.

<sup>2</sup> French and Raven, 1959.

<sup>3</sup> Deprét and Fiske, 2000; Fiske, 1993; Keltner et al., 2003.

<sup>4</sup> Thibaut and Kelly, 1959.

этом определении акцент сделан на реляционном аспекте власти, и власть отделяется от ее широко распространенных коррелятов.

Лидерство же, напротив, широко определяется как социальное влияние – способность изменять убеждения, чувства или поведение других<sup>1</sup>. Согласно этой определительной концептуальной структуре, люди, обладающие властью, могут занимать или не занимать позиции лидеров. Все же, лидерство часто подразумевает власть. Политики, корпоративные руководители и учителя начальных классов схожи в том, что они занимают роли лидеров, характеризующиеся контролем над результатами других людей.

Учитывая тот факт, что лидеры, как правило, обладают властью, необъективность в их суждениях может быть проблематичной, по крайней мере, по трем причинам. Во-первых, необъективные суждения (например, формирование стереотипов) могут способствовать принятию решений, которые ведут к ненадлежащему обращению с отдельными подчиненными или группой подчиненных. Когда те, кто обладает властью, контролируют важные ресурсы, их суждения могут иметь реальные важные последствия (например, повышение по службе, средства к существованию, здоровье и т. д.)<sup>2</sup>. Во-вторых, необъективные суждения могут привести тех, кто обладает властью, к тому, что они будут чувствовать себя оправданными в ненадлежащем обращении с остальными людьми. За всю историю неточность в оценках (например, формирование стереотипов, дегуманизация) членов относительно безвластных социальных групп служила для того, чтобы оправдать сонм несправедливостей, начиная от узаконенного диспаритета заработной платы и дискриминации в образовании, и заканчивая рабством и геноцидом<sup>3</sup>. Наконец, отдельные формы несправедливости имеют место в более масштабном социальном контексте и служат для того, чтобы поддерживать макроуровневые групповые диспаритеты. Совокупная необъективность зависит от отдельных решений. Когда те, кто обладает властью, необъективны, их суждения укрепляют

<sup>1</sup> Smith, 1995.

<sup>2</sup> Goodwin, Operario, and Fiske, 1998.

<sup>3</sup> Дальнейшее рассмотрение см. у Sidanius and Pratto, 1999.

установившиеся различия между социальными группами (например, расовая, этническая принадлежность, пол, сексуальная ориентация, класс) в обществах. Такие диспаритеты сами по себе неэтичны. В общем, понимание того, склонны ли лидеры, обладающие влиянием, к формированию стереотипов и ошибкам в социальных суждениях и в каких случаях, важно потому, что эти суждения имеют последствия для отдельных людей и групп.

## Теории власти

Хотя социально-психологические исследования власти происходят неравномерными скачками, тем не менее, появилось несколько теорий, которые полностью или частично анализируют процесс формирования социального суждения. Эти теории особенно релевантны для нашего анализа социального суждения: Власть как контроль<sup>1</sup>, Власть как угроза<sup>2</sup> и Власть, подход и подавление<sup>3</sup>.

### Власть как контроль (ВКК)

*Теория Власти как контроля* Фиске<sup>4</sup>, вероятно, занимает центральное место в нашей дискуссии, потому что эта теория сосредотачивает внимание исключительно на последствиях власти для процесса формирования социального суждения. Эта модель основана на теориях формирования впечатлений, согласно которым точные впечатления требуют мотивации и когнитивных ресурсов, чтобы уделять внимание другим людям<sup>5</sup>; внимание к информации об индивидуальном объекте – необходимое, хотя и не достаточное требование для формирования точных впечатлений. Согласно модели ВКК, воспринимающие, которые обладают властью, могут быть подвержены необъективности в суждениях, потому что они: (1) не имеют необходимости быть точными, (2) могут не хотеть быть точными и (3) могут не иметь возможности быть точными, формируя впечатления о подчиненных.

<sup>1</sup> Fiske, 1993; Goodwin, Gubin, Fiske, and Yzerbyt, 2001.

<sup>2</sup> Georgesen, 2001.

<sup>3</sup> Keltner et al., 2003.

<sup>4</sup> Fiske, 1993.

<sup>5</sup> Brewer, 1988; Fiske and Neuberg, 1990; Fiske, Lin, and Neuberg, 1999.

Во-первых, недостаток (взаимо)зависимости у воспринимающих, которые обладают властью, с высокой вероятностью снижает мотивацию формировать точные впечатления. Результаты многих исследований демонстрируют более высокий уровень индивидуализации – впечатления, основанные на информации об индивидуальном объекте, – и сниженный уровень формирования стереотипов при обоюдной взаимозависимости<sup>1</sup>. Во-вторых, настолько, насколько люди, стремящиеся к власти, могут доминировать в межличностных отношениях, настолько же те, кто обладает властью, могут не хотеть быть точными в своих суждениях. Люди, которые доминируют во взаимоотношениях, могут формировать стереотипы о подчиненных или принижать их, чтобы оправдать и защитить свою власть. В-третьих, иерархический характер большинства структур власти, как правило, подразумевает больше подчиненных, чем обладателей власти. Если те, кто обладает властью, должны уделять внимание многим подчиненным, результирующие ограничения когнитивных ресурсов могут снизить точность суждений.

В общем, согласно модели ВКК, власть может изменять как мотивацию, так и когнитивные ресурсы, необходимые, чтобы сформировать точные индивидуализированные впечатления о подчиненных. Не уделяя внимания информации, которая выделяет объекты из их социальных групп, тем, кто находится у власти, не остается ничего другого, кроме как основываться на своих предыдущих ожиданиях и стереотипах – процесс, определяемый как формирование стереотипов *по умолчанию*. Формирование стереотипов по умолчанию – это не требующая усилий стратегия формирования впечатлений, характеризующаяся отсутствием внимания к опровергающей ожидания информации и опорой на предыдущие знания и убеждения.

В дополнение к теории ВКК, Гудвин и ее коллеги<sup>2</sup> доказали, что воспринимающие, которые обладают властью, могут задействовать более мотивированную форму социальной необъективности, формируя стереотипы о подчи-

<sup>1</sup> Hanp. Fiske and Neuberg, 1990; Ruscher and Fiske, 1990.

<sup>2</sup> Goodwin et al., 2000.

ненных *намеренно*, а не только по умолчанию. Основываясь на теории *возможности социальных суждений*<sup>1</sup>, они доказали, что те, кто обладает властью, часто должны принимать решения, которые подтверждают социальные ожидания о том, как следует судить. Эти ожидания могут предотвратить внезапные суждения или подразумевать ответственность перед другими. Когда людей привлекают к ответственности за их суждения, они стремятся задействовать стратегии обработки информации, требующие больших усилий<sup>2</sup>. Если это так, то можно ожидать, что те, кто обладает властью, менее подвержены формированию стереотипов о подчиненных.

Все же, социальные ожидания, касающиеся того, как люди достигают власти, могут еще больше стимулировать формирование стереотипов о подчиненных. В частности, те, кто обладает властью, могут быть мотивированы опираться на стереотипы из-за уверенности в их собственных (предположительно) экспертных убеждениях, включая их стереотипы. Наконец, те, кто обладает властью, скорее всего, мотивированы свести к минимуму риски для их ролей: потеря власти психологически аверсивна. Формирование стереотипов о подчиненных оправдывает различия в индивидуальной и групповой власти<sup>3</sup>. Выдвигается гипотеза, что в совокупности эти факторы создают противоречие между мотивами тщательно анализировать подчиненных и мотивами формировать о них стереотипы. Согласно теории, воспринимающие, которые обладают властью, могут использовать оба мотива, задействовав требующие усилий, но основанные на стереотипах стратегии формирования впечатлений. Эти стратегии характеризуются относительно высоким общим вниманием к подчиненным, причем это внимание сосредоточено на подтверждающей ожидания информации о подчиненных. Как результат, предполагается, что впечатления о подчиненных стереотипны и «сопротивляются» изменениям.

Особенно релевантная для нашего анализа лидерства, модель ВКК предполагает, что для лидеров, обладающих

<sup>1</sup> Leyens, Yzerbyt, and Schadron, 1992.

<sup>2</sup> Напр. Tetlock, 1999.

<sup>3</sup> Fein and Spencer, 1997; Jost and Banaji, 1994.



властью, формирование стереотипов об их подчиненных может быть выгодно, по крайней мере, в двух отношениях. Во-первых, формирование стереотипов о подчиненных оправдывает относительную власть человека над другими. В обществах, где высоко почитаются эгалитарные ценности, такие оправдания могут быть особенно важными для лидера, обладающего властью. Во-вторых, формирование стереотипов о подчиненных может снизить воспринимаемые угрозы для роли человека. Эта идея подробно проработана в следующей теории, которую мы рассмотрим.

## **Власть как угроза (ВКУ)**

Теория *Власти как угрозы* Джорджсена<sup>1</sup> также сосредотачивает внимание на оценивании подчиненных обладателями власти. Впрочем, как подразумевает название, теория ВКУ определяет роль угрозы в прогнозировании отрицательных реакций на подчиненных.

Согласно этой теории, обладание позициями власти, как правило, подразумевает определенную форму угрозы. Если отбросить академические должности, мало какие роли власти совершенно надежны и стабильны с течением времени. Следовательно, те, кто обладает властью, с высокой вероятностью могут заметить потенциальные угрозы для своей роли и отреагировать на них. Когда угрозы становятся выраженными, те, кто обладает властью, могут быть мотивированы выносить необъективные суждения не только о подчиненных, но и о самих себе.

Важно, что теория ВКУ отличает угрозы для Я-концепции от угроз для позиции человека во власти. Предполагается, что угрозы для Я-концепции вызывают необъективные оценки собственного «Я». Самовозвышающие оценки могут снизить угрозы для самоуважения<sup>2</sup>. Впрочем, предполагается, что угрозы для позиций вызывают принижение подчиненных. Принижение и отрицательная оценка подчиненных могут снизить страхи того, что данный подчиненный представляет легитимную угрозу. Очевидно, что уменьшение таких угроз – в интересах лидеров.

<sup>1</sup> Georges, 2001.

<sup>2</sup> Hanp. Tesser and Moore, 1990.

Заметьте, что, в отличие от модели ВКК, акцент в модели ВКУ – на оценочном характере суждений. Поэтому в центре внимания находятся суждения о результатах, в противоположность процессу формирования суждений как таковых. Поскольку основной объект интереса модели ВКК в том, *что* происходит в сознании у лидеров, обладающих властью, объект интереса модели ВКУ в первую очередь в том, *что* лидеры говорят и делают в отношении подчиненных.

## Власть, подход и подавление (ВПП)

Совсем недавно Келтнер и его коллеги<sup>1</sup> предложили масштабную концептуальную структуру для понимания последствий власти для аффекта, познания и поведения. Основываясь на теории содействия и предотвращения Хиггина<sup>2</sup>, авторы утверждают, что власть по-другому активизирует подход, по сравнению с системами подавления. Согласно этой теории, повышенный уровень власти активизирует систему, связанную с подходом, тогда как дефицит власти активизирует систему подавления.

Предполагается, что при формировании социального суждения эти различные системы служат причиной не-объективности, в соответствии как с моделью ВКК, так и с моделью ВКУ. Предполагается, что воспринимающие, которые обладают властью, заинтересованы в получении вознаграждений. Предполагается, что они, в свою очередь, задействуют менее тщательный процесс формирования суждений, больше опираясь на стереотипы и рассматривая подчиненных как средство достижения цели. Выдвигается гипотеза, что эти процессы повышают вероятность того, что те, кто обладает властью, будут принижать подчиненных и обращаться с ними неэтично.

В противоположность этому, предполагается, что воспринимающие, которые лишены власти, больше заинтересованы в том, чтобы понять и спрогнозировать свою ситуацию, включая своих руководителей. Предполагается, что те, кто лишен власти, в свою очередь, задействуют более

<sup>1</sup> Keltner et al., 2003.

<sup>2</sup> Higgin, 1997.

тщательный процесс формирования суждений, формируя более точные впечатления о тех, кто обладает властью, и рассматривая себя как средство для достижения целей обладателями власти. Как следствие, предполагается, что те, кто лишен власти, будут больше подавлять свои реакции, поддаваясь ожиданиям тех, кто обладает властью.

## Синтез теорий

В сердце каждой из этих теорий лежит общее предположение, что власть может исказить суждение. Все же, эти теории отличаются, наиболее очевидно по уровню анализа процесса формирования социального суждения. Теория Келтнера и его коллег<sup>1</sup> – это общее объяснение влияния власти на целый спектр социальных явлений. В сравнении, модель ВКК, предложенная Фиске<sup>2</sup> и позднее дополненная Гудвин и ее коллегами<sup>3</sup>, сосредотачивает внимание именно на влиянии власти на формирование суждений, в частности, на процессах формирования впечатлений. Этих теоретиков интересует, способствует ли власть формированию стереотипных суждений, и если да, то как это происходит. Предположение состоит в том, что формирование стереотипов приводит к неточным оценкам, увеличивая потенциал для дискриминации в распределении результатов подчиненных. Наконец, подход ВКУ Джорджсена<sup>4</sup> сосредотачивает внимание более узко на роли (воспринимаемых) ситуативных угроз в необъективности суждения. Этот аспект модели совместим с вопросом о сокращении угроз, который был включен в дополненную модель ВКК. Несмотря на различия в основном объекте внимания, согласно теориям ВКК и ВКУ, необъективные суждения снижают воспринимаемые угрозы для власти. В модели ВКУ необъективность, представляющая интерес – это принижение подчиненных, тогда как в модели ВКК акцент сделан на формировании стереотипов о подчиненных.

В итоге, каждая из теорий, рассмотренных выше, предполагает, что повышенный уровень власти способствует

---

<sup>1</sup> Keltner et al., 2003.

<sup>2</sup> Fiske, 1993.

<sup>3</sup> Goodwin et al., 2000.

<sup>4</sup> Georgesen, 2001.

необъективности в суждениях о подчиненных, а не снижает ее. В противоположность этому, считается, что те, кто лишены власти, более точны в своих суждениях о тех, кто стоит над ними. Также заметьте, что каждая теория признает, что предположительные пагубные эффекты власти с высокой вероятностью смягчаются как индивидуальными (например, установками, индивидуальными различиями), так и ситуативными (например, типом власти, институциональными нормами суждений, ответственностью) факторами<sup>1</sup>. И в модели ВКК, и в модели ВКУ утверждается, что индивидуальные различия в межличностном доминировании должны смягчать эффекты власти.

## Последствия власти

Учитывая факт достижения консенсуса авторами теорий по поводу того, что возросшее влияние и власть способствуют необъективности, стоит задаться вопросом, подтверждаются ли эти утверждения эмпирическими доказательствами. Как упоминалось ранее, исследование власти и формирования суждений все еще находится на раннем этапе. Следовательно, было проведено относительно мало исследований, где были бы рассмотрены непосредственно эти вопросы. Далее мы приводим обзор этих исследований, в которых проводится разграничение между процессами формирования суждений (например, внимание) и результатами суждения (например, оценки).

## Процессы формирования суждений и власть

### *Внимание к подчиненным*

Эмпирические проверки подтверждают гипотезу о том, что власть способствует появлению необъективности в процессах внимания. Во-первых, возросшая индивидуальная власть соответствует повышенному вниманию к стереотипной информации и недостатку внимания к нестереотипной информации. Например, Гудвин и ее коллеги<sup>1</sup> просили студентов сыграть роль директоров по кадрам и оценить соис-

<sup>1</sup> Goodwin et al., 2000, исследование 1.

кателей на прохождение практики после средней школы. Когда у участников формировали убеждение, что их решения повлияют на результаты соискателей, они уделяли больше внимания информации, стереотипно соответствующей заявленной этнической принадлежности соискателей. В противоположность этому, участники, у которых не было власти решать, уделяли больше внимания информации, несоответствующей этнической принадлежности участников. Внимание к несоответствующей информации, как упомянуто выше, в предыдущих исследованиях было связано с большей индивидуализацией объектов, о которых формировались впечатления.

Эти паттерны внимания были воспроизведены в двух дополнительных исследованиях, включая исследование, в котором участники оценивали многих субъектов, выполняющих различные роли власти<sup>1</sup>. Участники добровольно подключались к исследованию распределения задач в рабочих группах, формируя впечатления о трех разных объектах, с которыми они в дальнейшем (якобы) будут взаимодействовать в различных ролях власти: распределителей задач, обладающих властью, получателей задач, лишенных власти, и наблюдателей за выполнением задач, нерелевантных для власти. Эта круговая модель дала возможность проверить гипотезы о формировании стереотипов по умолчанию и о намеренном формировании стереотипов. В этом исследовании власть была задействована как контроль над распределением желательных задач. Внимание к информации об объекте – гендерно стереотипное или контрстереотипное – регистрировалось через компьютер и служило в качестве первичной зависимой переменной.

Как и предполагалось, и обладающие, и не обладающие властью воспринимающие задействовали требующие усилий стратегии внимания во время формирования впечатлений. Оценивая руководителей или подчиненных, воспринимающие уделяли значительно больше внимания, чем когда они оценивали нерелевантные для власти объекты. Впрочем, несмотря на сходства в общем усилии, воспринимающие, которые обладали властью, отличались от своих

<sup>1</sup> Goodwin et al., 2000, исследование 3.

лишенных власти коллег по объекту их внимания. Когда воспринимающие оценивали подчиненных, паттерны внимания соответствовали формированию стереотипов о подчиненных по умолчанию: те, кто обладали властью, уделяли значительно меньше внимания контрстереотипной информации, по сравнению с воспринимающими, которые были лишены власти. Более того, воспринимающие, которые обладали властью, повысили внимание к стереотипной информации, по сравнению с теми, кто был лишен власти, или с теми, кто оценивал нерелевантных для власти наблюдателей. Это повышение внимания к стереотипной информации соответствует гипотезе о формировании стереотипов по умолчанию из расширенной модели ВКК. Воспринимающие, которые были лишены власти, в противоположность этому, уделяли значительно больше внимания контрстереотипной информации, по сравнению с теми, кто обладал властью или с теми, кто оценивал нерелевантных для власти людей. Эта модель соответствует индивидуализированным стратегиям внимания, наблюдавшимся в предыдущем исследовании формирования впечатлений.

Важно отметить, что эти эффекты смягчались уровнем воспринимаемой ответственности. Гудвин и ее коллеги<sup>1</sup> стимулировали половину участников думать об ответственности перед другими людьми, попросив этих участников заполнить Шкалу гуманитарных/эгалитарных ценностей<sup>2</sup> до того, как им была поставлена задача по формированию впечатлений. Воспринимающие, которых заставили чувствовать себя ответственными, напомнив им об эгалитарных нормах, продемонстрировали отсутствие необъективности во внимании.

Исследования, в которых анализируется влияние легитимности власти на внимание к информации об объекте, предоставляют дальнейшие доказательства необъективности суждения при возросшем уровне власти<sup>3</sup>. Используя модель из исследования 3 Гудвин и ее коллег<sup>4</sup>, эти исследователи манипулировали тем, верили ли воспринимаю-

<sup>1</sup> Goodwin et al., 2000, исследование 1.

<sup>2</sup> Katz and Hass, 1988.

<sup>3</sup> Rodrigues-Bailon, Moya, and Yzerbyt, 2000.

<sup>4</sup> Goodwin et al., 2000, исследование 3.

щие в то, что их роли власти были достигнуты легитимно (благодаря личной компетентности) или нелегитимно (благодаря случайному назначению). Воспринимающие с нелегитимной властью с большей вероятностью обращали внимание на негативную стереотипную информацию. Эти эффекты соответствуют доводам о сокращении угроз, которые сформулированы в рамках моделей ВКУ и ВКК. Когда те, кто обладает властью, видят угрозу для своих ролей, в этом случае угрозу, происходящую из нелегитимного статуса, они обращают внимание на негативную стереотипную информацию и могут и далее оправдывать позиции подчиненных.

В итоге, возросшая власть, по-видимому, соответствует вниманию к стереотипной информации и относительному невниманию к контрстереотипной информации. Дефицит власти изменяет эти эффекты на обратные, вызывая большее внимание к контрстереотипной и поэтому более индивидуализирующей информации. Эти эффекты смягчались ситуативными факторами, включая относительный акцент на нормах ответственности и потенциальной угрозе для роли.

### ***Запоминание информации о подчиненных***

На сегодня была проведена лишь одна серия исследований, в которых авторы анализировали, влияет ли индивидуальная власть на запоминание информации о подчиненных<sup>1</sup>. В этих исследованиях участники играли наделенные властью (например, преподаватель, судья) или не наделенные властью (например, студент, юрист) роли, взаимодействуя через компьютер. Во всех исследованиях участники обменивались письмами по электронной почте с объектами, занимающими комплиментарные роли власти: этот аспект исследования давал возможность контролировать процесс предоставления предполагаемой информации об объекте. Затем запоминание информации об отдельном объекте измерялось при помощи воспроизведения воспоминаний по подсказкам и без них. В целом, уровень воспроизведения воспоминаний был намного выше у участников, исполняю-

<sup>1</sup> Overbeck and Park, 2001.

щих роли, наделенные властью. В дополнение, анализ выполнения задач по воспроизведению воспоминаний по подсказкам продемонстрировал меньшее количество ошибок воспроизведения воспоминаний между объектами, когда участники играли роли, наделенные властью, по сравнению с участниками, которые этой власти были лишены.

На первый взгляд может показаться, что эти результаты бросают вызов гипотезе, что возросшая власть порождает необъективность при обработке суждений. Ведь лучшее воспроизведение воспоминаний об отдельных людях должно демонстрировать более точное формирование впечатлений, не столь активное формирование стереотипов и т. д. Впрочем, есть два аспекта эксперимента, которые привносят неясность в эту интерпретацию: это характер манипуляции властью и отсутствие измерений стереотипов.

Во-первых, власть не была операционализирована как средство контроля результатов в этом исследовании. Вместо этого, студенты колледжей играли роли, которые, как правило, подразумевают власть, не веря, что они на самом деле контролируют результаты объектов, или наоборот. Возможно, что эти результаты больше говорят о представлениях воспринимающих о ролях, наделенных властью, чем о познании власти как таковой через опыт. Дейкстерхёйс и ван Книппенберг<sup>1</sup> продемонстрировали, что просто выведение на первый план понятия *преподаватель* повышает результаты при выполнении интеллектуальных задач. В исследованиях, рассмотренных нами, роли, связанные с обладанием властью, власти были смешаны с ожиданиями высоких умственных способностей: согласно общепринятой точке зрения, у преподавателя/судьи умственные способности относительно выше, чем у студента/юриста. Следовательно, преимущество в воспроизведении воспоминаний, связанное с большей властью, может быть следствием того, что на первый план выводятся умственные способности, но при этом отсутствует реальный контроль результатов. Возможно, ролевые ожидания (например, уровень умственных способностей) смягчают эффекты реального контроля результа-

<sup>1</sup> Dijksterhuis and van Knippenberg, 1998.



тов, но до сих пор в исследованиях эту возможность не анализировали.

Во-вторых, в оценках степени индивидуализации в этих исследованиях не были учтены ни групповые категории, ни стереотипы. Эти исследования не включали манипуляции членством в группе. Интересно, впрочем, что пол объектов подразумевался в именах этих объектов – фактор, не учтенный в анализе. Это не позволяет ответить на вопрос, демонстрируют ли эти результаты отсутствие межгрупповой необъективности. Возможно, например, что воспринимающие в роли преподавателя использовали критерий пола, чтобы кодировать информацию об объекте, тогда как воспринимающие в роли студентов этого не делали. Если это так, то можно предположить, что разница в использовании групповых ярлыков, чтобы кодировать информацию об объекте, может объяснять наблюдавшиеся различия в запоминании у исполнителей разных ролей.

Если говорить о факторах, которые могут опосредовать это влияние, то данные предполагают, что некую роль играют контекстуальные нормы. Когда воспринимающих инструктировали сосредоточить внимание на организационных интересах, а не межличностных интересах в вопросах власти<sup>1</sup>, воспринимающие, которые играли обладающие властью роли, больше не демонстрировали высокого уровня при воспроизведении воспоминаний, связанных с индивидуальной информацией, при выполнении задач по воспроизведению воспоминаний с помощью подсказок.

В итоге, первоначальные данные предполагают преимущество в запоминании информации о подчиненных при возросшей власти, но ограничения дизайна исследования не позволяют делать столь громкие заявления на этот счет. Дальнейшие проверки, включающие более четкие манипуляции властью и измерениями стереотипов, наверняка смогут лучше интерпретировать эти эффекты.

## **Поиск информации**

Результаты одного из недавних исследований предполагают, что власть может изменить тип информации, кото-

---

<sup>1</sup> Overbeck and Park, 2001; исследование 3.

рый человек стремится получить о подчиненных<sup>1</sup>. В этом исследовании перед участниками мужского и женского пола была поставлена задача быть лидером для подчиненных женского пола в рабочем контексте. Лидеры были уверены, что будут контролировать результаты подчиненных через постановку задач в последующей части исследования. Лидеров первоначально стимулировали думать о своих ролях как авторитарных или эгалитарных по своему характеру, прежде чем им дали возможность задавать вопросы о своих подчиненных и предоставлять им помощь. Когда лидеров стимулировали рассматривать свои роли в более эгалитарном плане, они стремились получить более позитивную информацию и предоставить больше помощи своим подчиненным, по сравнению с теми участниками эксперимента, которых стимулировали рассматривать свою роль как авторитарную.

Важно отметить, что в этом первоначальном исследовании не хватает контрольной группы, чтобы оценить базовые эффекты власти в отсутствие контекстуальной структуры. Тем не менее, эти данные предполагают важные ограничения дизайна исследований, в которых принимается традиционная парадигма «законсервированной информации», предоставляющая участникам высоко контролируемые и, как правило, сбалансированные единицы информации об объекте<sup>2</sup>. Паттерны внимания и запоминания, представленные ранее, могут также быть видоизменены при условии использования менее натуралистических дизайнов исследований, которые предполагают скорее предоставление информации, а не измерение стремления получить эту информацию. Также заметьте, что эти данные еще больше предполагают важность эгалитарных норм в смягчении отрицательных эффектов власти: участники, обладающие властью, в данном исследовании – как и в исследовании Гудвин и ее коллег, – задействовали менее необъективные процессы формирования суждения, когда им напоминали об эгалитарных нормах.

<sup>1</sup> Butz, Vescio, and Snyder, 2002.

<sup>2</sup> Рассмотрение см. у Johnston and Macrae, 1994.

## Результаты суждений

В литературе на тему власти и формирования суждений можно выделить два типа результатов суждения: формирование стереотипов и принижение. Хотя оба эти результата могут иметь место одновременно, они не обязательно смешиваются. Например, у стереотипов о женщинах как о заботливых позитивная валентность, которая часто ведет ко всецело позитивным оценкам женщин<sup>1</sup>. Тем не менее, эти позитивные показатели стереотипов имеют недостаточную ценность, по сравнению со стереотипами о мужчинах (например, высокий уровень умственных способностей) и с высокой вероятностью могут вызвать негативные оценки по некоторым параметрам. Поэтому важно проводить различия между стереотипами и принижением и общей оценкой.

### *Формирование стереотипов о подчиненных*

Отражают ли оценки воспринимающих, которые обладают властью, более активное формирование стереотипов о подчиненных? Ответ не столь однозначен. В первых трех исследованиях, представленных Гудвин и ее коллегами<sup>2</sup>, власть не вызывала активизации процесса формирования стереотипов о подчиненных по традиционным шкалам оценки. Впрочем, дизайн исследований – в частности, равное предоставление стереотипной и контрстереотипной информации – может объяснять эти нулевые эффекты. Столкновение с большими объемами контрстереотипной информации, как правило, снижает уровень формирования стереотипов при прочих равных условиях. В реальном мире будет довольно необычно столкнуться с такой «смесью» информации об одном человеке. Чтобы проанализировать эту возможность, Гудвин и ее коллеги<sup>3</sup> применили индивидуальное измерение впечатлений<sup>4</sup>, чтобы лучше оценить влияние власти на использование стереотипов. В этом плане участники сначала оценивали валентность нескольких различных личностных характеристик. Затем

<sup>1</sup> Hanp. Eagly and Mladinic, 1989.

<sup>2</sup> Goodwin et al., 2000.

<sup>3</sup> Goodwin et al., исследование 4.

<sup>4</sup> Fiske, Neuberg, Beatti, and Milberg, 1987.

участников назначали на роли, наделенные властью (контроль или зависимость, чтобы выиграть денежный приз), и они рассматривали информацию об объектах в дополняющих ролях. Гендерно стереотипные и контрстереотипные характеристики, извлеченные из ранее оцененных списков характеристик, были представлены как информация об объекте. Последующие оценки участников продемонстрировали предполагаемый эффект власти на формирование стереотипов. Воспринимающие, которые обладали властью, больше полагались на стереотипную информацию, когда оценивали подчиненных, чем в обратном случае.

### **Принижение**

В отношении принижения подчиненных, литература кажется достаточно ясной: люди, обладающие властью, с большей вероятностью принижают других. Мета-анализ релевантных исследований продемонстрировал сильную взаимосвязь между властью и принижением<sup>1</sup>. Когда власть возрастала, возрастало и количество негативных оценок других людей. Важно, что непосредственные эмпирические проверки взаимосвязи «власть – принижение» также подтверждают эти результаты<sup>2</sup>. Участники этих исследований были назначены на роли воспринимающего и объекта и выполняли задачу по решению проблемы в паре. Затем половину участников в каждой роли проинструктировали, чтобы они знали, или наоборот не знали о том, что участник в роли воспринимающего будет контролировать результаты объекта. Следом за задачей по решению проблемы участники оценивали себя и своих партнеров по выполнению задачи. Как и предполагалось, воспринимающие, которые осознавали, что обладают властью, *оценивали своих партнеров по выполнению задачи более негативно*, по сравнению с воспринимающими, которые находились в других условиях. В соответствии с моделью ВКУ, воспринимающие, которые обладали властью, также *оценивали себя более позитивно*, когда осознавали, что обладают властью. Эти эффекты смягчались индивидуальными различиями в

<sup>1</sup> Georgesen and Harris, 1998.

<sup>2</sup> Georgesen and Harris, 2000.

межличностном доминировании. Воспринимающие с высоким уровнем доминирования с особенно высокой вероятностью могли принижать своих подчиненных.

Дополнительное подтверждение наличия взаимосвязи «власть – принижение» можно найти в исследованиях явления поддразнивания среди людей с высоким статусом, по сравнению с людьми с низким статусом<sup>1</sup>. Члены группы с более высоким статусом с большей вероятностью могли задействовать враждебное поддразнивание членов группы с более низким статусом. Можно утверждать, что люди с высоким статусом в этом контексте скорее всего занимают позиции относительной власти над членами с более низким статусом. Принимая это предположение, это агрессивное поведение поддразнивания может служить для того, чтобы оправдать и поддержать относительную власть членов группы с более высоким статусом.

## Обобщение

---

Несмотря на относительно неоднозначную эмпирическую базу, накапливаются доказательства того, что власть действительно искажает процесс формирования социального суждения<sup>2</sup>. Важно, что власть, по-видимому, искажает как процессы формирования суждений (внимание, стремление получить информацию), так и результаты (использование стереотипов, принижение). Несколько факторов, по-видимому, смягчают эти эффекты. В отношении индивидуальных различий, межличностное доминирование, кажется, играет логическую роль в повышении значимости пагубных эффектов власти на процесс формирования суждений. Более сильное межличностное доминирование усиливает отрицательные эффекты власти. Контекстуальные факторы также важны. Когда ситуативные нормы подразумевают эгалитарные ценности или ответственность, власть имеет меньше отрицательных последствий для социальных суждений.

<sup>1</sup> Keltner, Capps, Kring, Young, and Heerey, 2001.

<sup>2</sup> См. также главу 12.

## Сомнения и затруднения: взгляд вперед и назад

Хотя первоначальные доказательства подтверждают первичный тезис современных теорий, очевидно, что многое еще только предстоит сделать в том, что касается исследования власти и процесса формирования социального суждения. Здесь основой для рассмотрения служат пять параметров: непроверенные предположения, урегулирование (потенциальных) противоречий среди результатов исследований, взаимосвязь между процессом и результатами, роль коррелятов власти и институциональные нормы.

### *Непроверенные предположения*

Во всех трех главных теориях, рассмотренных в этой главе, несколько предположений остаются непроверенными. Например, аргументация ВКК постулирует, что власть повышает уверенность в суждении – предположение, основанное, в свою очередь, на дополнительных предположениях о социальных нормах о том, кто достигает власти и почему. Испытывают ли люди, обладающие властью, повышенную уверенность в своих суждениях? Если это так, то ограничен ли этот эффект определенными типами суждений или это более общее явление, как можно было бы предположить, используя подход теории ВПП к власти и действию? Аргументация ВПП также основана на непроверенных предположениях о важности угрозы для людей, занимающих позиции власти. До какой степени люди, обладающие властью, чувствительны к угрозам для их ролей? Имеют ли различные типы угроз (например, межличностные или межгрупповые) различные последствия для формирования суждений? Аналогично, мотивированы ли люди, обладающие властью, снижать *любую* угрозу, или, все же, некоторые типы угроз с большей вероятностью могут способствовать формированию негативного суждения? Наконец, аргументацию ВПП, самого глобального подхода из трех представленных, только предстоит проверить. Принимают ли люди, обладающие властью, ориентацию на действия? Если это так, то обуславливает ли эта ориентация наблюдавшееся влияние на формирование суждений, или же эта ориентация – это побочное явление?

## **Потенциальные противоречия**

Если говорить о потенциальных противоречиях в результатах этих исследований, исследования запоминания, рассмотренные нами ранее, бросают потенциальный вызов аргументам о том, что, при прочих равных условиях, власть служит причиной необъективности. Предполагая, что эти эффекты воспроизведутся при использовании улучшенного дизайна исследований, важно будет согласовать эти эффекты с эффектами внимания, наблюдавшимися в других исследованиях. Если отбросить ограничения этих результатов, они указывают на необходимость учитывать факторы, смягчающие и опосредующие влияние власти на объективность. Модель ВПП предоставляет интересную концептуальную структуру, которая может помочь устранить эти несоответствия в будущем.

## **Недостающие связи**

Третий вопрос, который возникает в ходе анализа этих исследований – это отсутствие продемонстрированных связей между многими явлениями. Первая из недостающих связей – отсутствие явной взаимосвязи между необъективностью в процессах формирования суждений и результатами суждений. Такие связи были продемонстрированы в других исследованиях, но их только предстоит воспроизвести в исследованиях власти. Хотя эти результаты могут объясняться артефактами дизайна исследований (например, равным предоставлением стереотипной и контрстереотипной информации об объекте), важно продемонстрировать, вызывает ли необъективность процесса необъективность результатов. То есть нам необходимо более точно понимать, что из себя представляет эта необъективность процесса формирования суждений. Парадигма поиска информации, представленная выше, – это многообещающее направление, которое может выявить такую связь.

Вторую недостающую связь можно обнаружить во многих различных типах измерений результатов суждения. В частности, когда власть приводит к формированию стереотипов о подчиненных, а когда – к их принижению? Когда власть приводит и к тому, и к другому? Чтобы по-

нять злоупотребление властью, нам необходимо лучше дифференцировать эти результаты, как теоретически, так и на практике. Хотя эти два результата, скорее всего, взаимосвязаны, тем не менее, между ними следует проводить различие.

Наконец, исследователям еще только предстоит установить взаимосвязь между необъективностью суждений, обусловленной уровнем власти, с поведенческими реакциями на подчиненных. Следовательно, дальнейшие исследования должны включать измерения как оценочных суждений, так и поведения по отношению к подчиненным, чтобы лучше проанализировать взаимосвязь между оценкой и дискриминацией. Современные данные говорят о потенциале для тех, кто обладает властью, дискриминировать, но в исследованиях непосредственно не оцениваются такие результаты.

### *Корреляты власти*

Переопределение власти как способа контроля результатов оказало значительное влияние на исследование этого конструкта: прояснение этой концепции дало возможность исследователям задействовать власть, исключая при этом многие часто встречающиеся ее корреляты. Впрочем, исследователи должны помнить о том, что корреляты власти могут быть важными для понимания того, как власть влияет на формирование суждения. Такие вопросы, как легитимность, ролевой статус и источники власти, остаются важными темами для дальнейших исследований. Любой из этих факторов может пролить свет на базовые эффекты власти. Дальнейшие исследования должны включать независимые манипуляции властью и ее коррелятами. Например, доказательства наличия угроз предполагают, что легитимность власти играет важную роль в том, чтобы вызвать угрозу. Анализ различий во влиянии легитимности на формирование суждений обладателями власти может привести нас к интересной гипотезе о том, когда воспринимающие, которые обладают властью, могут дискриминировать подчиненных, чтобы снизить для себя угрозу.



## **Институциональные контексты**

Лидеры, обладающие властью, как правило, действуют в институциональных контекстах. С изменением институциональных норм может изменяться и тенденция, согласно которой лидеры, обладающие властью, могут злоупотреблять властью. Нынешним исследованиям власти еще только предстоит непосредственно проанализировать, как институциональные нормы могут опосредовать влияние власти на формирование суждений. Вероятно, самый яркий пример такого влияния можно найти в исследовании, в котором манипулировали выраженностью эгалитарных норм: в этих ситуациях негативные эффекты власти уменьшаются. Впрочем, эгалитарные нормы – только маленький кусочек нормативной головоломки. Уровни ответственности, институциональная практика, связанная с оценением подчиненных, и ценность этой практики являются дополнительными факторами, которые заслуживают внимания исследователей.

## **Власть: к лучшему или к худшему?**

---

Весомость доказательств, собранных на сегодняшний день, предполагает, что власть может иметь отрицательные последствия для социального влияния. Поскольку те, кто обладает властью, по определению, контролируют результаты других людей, для нас важно принять во внимание глубину и масштабность этого влияния. Так мы сможем лучше понять причины нарушений норм из прошлого, такие как скандал с *Enron*, и предотвратить их в будущем. Исследования власти и процесса формирования суждений могут помочь наблюдателям найти ответ на вопрос о том, как лидеры *Enron* могут оправдать свое поведение. Применяя теории власти и процесса формирования суждений, можно утверждать, что формирование стереотипов о подчиненных и их принижение могло сыграть роль в деле *Enron*. В частности, если лидеры *Enron* оценивали себя благоприятно, но при этом принижали своих подчиненных, то акты жадности могли казаться вполне оправданными.

Для нас также важно принять во внимание те случаи, когда власть *не* ведет к злоупотреблению и коррупции. В центре нашего внимания в этой главе были пагубные последствия власти для формирования социального суждения. Можно задать вопрос: «Откуда такая увлеченность негативом?» Ведь многие люди, обладающие влиянием, заставляют позитивное поведение самопожертвования (например, Мать Тереза). Почему бы не изучать позитивные последствия власти? Доказательства наличия опосредующих факторов указывают на важность исследования таких явлений. Если мы должны найти средство против негативных последствий власти, то нам необходимо достичь сбалансированного понимания как негативных, так и позитивных последствий власти. В нашем стремлении понять власть мы продвинемся только в том случае, если отбросим наши собственные предубеждения против власти и признаем те факторы, которые способствуют ответственному использованию власти, а не только злоупотреблению ею<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> При обсуждении модели ВКК этот момент часто упускают из виду.

# 12 Власть, социальная категоризация и социальные мотивы в переговорах: последствия для менеджмента и организационного лидерства

КАРСТЕН К. В. ДЕ ДРЁ И ГЕРБЕН А. ВАН КЛИФ

Таким образом, государь не должен иметь ни других помыслов, ни других забот, ни другого дела, кроме войны, военных установлений и военной науки, ибо война есть единственная обязанность, которую правитель не может возложить на другого<sup>1</sup>.

*Никколо Макиавелли, «Государь»*

В своей классической работе по социальной психологии организаций Кац и Кан<sup>2</sup> заметили, что: «... каждый аспект организационной жизни, который создает порядок и координацию усилий, должен преодолевать тенденции к действию, и в этом факте заложен потенциал для конфликта»<sup>3</sup>. Действительно, на основе 20 лет опыта в консультировании и исследовании, Понди<sup>4</sup> пришел к выводу, что организации по природе своей конкурентны и охвачены конфликтами, а Томас<sup>5</sup> сообщил, что менеджеры проводят в среднем 20% своего времени, управляя конфликтами между собой и другими. Один из способов обращения

<sup>1</sup> Макиавелли Н. Избранные произведения. М.: "Художественная литература", 1982. Перевод: Муравьевой Г.

<sup>2</sup> Katz and Kahn, 1978.

<sup>3</sup> Стр. 617.

<sup>4</sup> Pandy, 1992.

<sup>5</sup> Thomas, 1992.

с конфликтами между лидерами и последователями – это совместное принятие решений и переговоры. В переговорах менеджеры непосредственно общаются с оппонентом, чтобы урегулировать конфликт при помощи взаимных уступок<sup>1</sup>. Часто переговоры являются предпочтительным методом, потому что они наименее затратны, наименее рискованны и с наибольшей вероятностью могут привести к долговременным соглашениям, которые удовлетворяют все вовлеченные стороны<sup>2</sup>.

Переговоры между менеджерами и их подчиненными составляют особый случай по двум причинам. Во-первых, у менеджеров обычно больше власти, чем у подчиненных, в связи с чем напрашивается вопрос, как различия во власти воздействуют на процессы и результаты переговоров. Во-вторых, менеджеры и подчиненные находятся в постоянных отношениях, которые определяют «Я» и формируют социальную идентичность человека и, тем самым, воздействуют на его познание, мотивацию и поведение, включая трудовую мотивацию и результаты деятельности<sup>3</sup>. Руководители категоризируют своих подчиненных как членов различных социальных категорий. Такая социальная категоризация может быть основана на когорте (например, «старая команда» и «новички»), на гендерной или этнической принадлежности, на уровне образования и т.д.<sup>4</sup> Как указано в Теории обмена «лидер – член группы»<sup>5</sup>, руководители могут категоризировать себя как членов одной социальной категории, но не другой и, тем самым, устанавливать родство с одними последователями больше, чем с другими.

Согласно основным принципам теории самокатегоризации<sup>6</sup> и теории социальной идентичности<sup>7</sup>, такая самокатегоризация приводит к тенденциям благоволить ингруппе (членам ингруппы) как когнитивно, так и поведенчески, и игнорировать или принижать аутгруппу (членов аутгрупп-

<sup>1</sup> Pruitt, 1981.

<sup>2</sup> Pruitt and Carnevale, 1993.

<sup>3</sup> Van Knippenberg, 2000.

<sup>4</sup> Brewer, 1979.

<sup>5</sup> Hanp. Graen and Uhl-Bein, 1995; глава 3.

<sup>6</sup> Turner et al., 1987.

<sup>7</sup> Tajfel and Turner, 1986.

пы). Когда руководители и подчиненные категоризируют себя как членов одной и той же социальной категории, они, скорее всего, будут принимать и преследовать *просоциальные* цели. А когда они категоризируют себя как членов разных, противоположных социальных категорий, то они, скорее всего, будут принимать *эгоистичные* цели<sup>1</sup>. Это поднимает вопрос о том, как социальная категоризация и сопутствующие социальные мотивы воздействуют на процессы и результаты переговоров между обладающими влиянием лидерами и их подчиненными, обладающими меньшим влиянием.

В этой главе мы проанализируем исследование процессов и результатов переговоров с особым акцентом на роли власти, социальной категоризации и социальной мотивации. Мы обсудим последствия для менеджмента и организационного лидерства. В соответствии с Теорией «власти – зависимости»<sup>2</sup>, власть определяется как способность влиять на других так, чтобы они делали все то, что не сделали бы в ином случае. Так, власть рассматривается как структурный потенциал и явно отличается от использования поведенческой власти, такой как начало атаки, предоставление вознаграждения, произнесение угрозы или дача обещания. Власть как структурный потенциал может брать свое начало из разнообразных «основ власти»<sup>3</sup>, таких как позиция, которую человек занимает в группе или организации, или возможность воздействовать на других через принуждение, вознаграждения или профессионализм<sup>4</sup>. Несмотря на конкретную задействованную основу(ы) власти, именно взаимная зависимость акторов предоставляет структурную основу для их власти. В отношениях обмена, таких как переговоры между двумя людьми А и Б, зависимость Б от А возрастает вместе с ценностью благ, которые А может дать Б, и снижается с доступом Б к альтернативным источникам этих благ.

Авторы исследований переговоров в первую очередь были заинтересованы в изучении того, насколько человек может

<sup>1</sup> De Dreu, Weingart, and Kwon, 2000.

<sup>2</sup> Bacharach and Lawler, 1981; Molm, Peterson and Takahishi, 1999.

<sup>3</sup> French and Raven, 1958.

<sup>4</sup> Lee and Tiedens, 2001; Podsakoff and Schriesheim, 1985.

обеспечить оппонента вознаграждениями и наказаниями, но в некоторых исследованиях также рассматривается влияние доступности альтернатив. В недавних работах власть рассматривали как то, благодаря чему человек занимает центральную или периферийную позицию в группе, в которой происходят переговоры. В этой главе мы проанализируем результаты этих исследований. Мы организовали главу из четырех разделов. Во-первых, мы приводим прототипичное исследование влияния человека и его оппонента на дистрибутивные и интегративные переговоры. Во-вторых, мы более подробно проанализируем концепцию социальных мотивов и рассмотрим результаты исследования, изучающего взаимодействие между властью и социальными мотивами на процессы и результаты переговоров. В-третьих, мы проанализируем результаты исследования влияния власти участника переговоров над обработкой и поиском информации. В конце этой главы мы приведем основные выводы и выделим направления для дальнейших исследований.

## Власть в дистрибутивных и интегративных переговорах

---

Для многих ситуаций переговоров характерно наличие смешанных мотивов с интегративным потенциалом. То есть, интересы сторон ни полностью противоположны, ни полностью совместимы, что дает возможность для достижения соглашений, которые удовлетворяют устремления обеих сторон в большей мере, чем простой компромисс пятьдесят на пятьдесят<sup>1</sup>. Это хорошо проиллюстрировано в известном примере с двумя сестрами, которые поссорились из-за апельсина. После обсуждения сестры решают пойти на компромисс и разрезать апельсин на две равные части. Одна сестра выжимает свою часть, выпивает сок и выбрасывает корку. Вторая сестра тоже выжимает свою часть, но выбрасывает сок и использует корку в торте, который она печет. Очевидно, что обеим было бы выгоднее, если бы они отдали весь сок первой сестре, а всю корку второй.

---

<sup>1</sup> Pruitt, 1981.

Две сестры в этом примере – не исключение. В международных отношениях, коммерческих сделках и межличностном обмене люди часто не осознают интегративного потенциала и вместо этого заходят в тупик или довольствуются субоптимальным компромиссом пятьдесят на пятьдесят<sup>1</sup>. Это досадно, потому что в интегративных соглашениях доступные ресурсы используются оптимальным образом, вызывают удовлетворение у участников переговоров, укрепляют отношения между ними и снижают вероятность конфликта в будущем<sup>2</sup>.

Чтобы защитить собственные интересы и содействовать им (например, сколько вам достанется апельсина), люди участвуют в дистрибутивных переговорах. Они используют поведение противоборства, такое как выдвижение требований, приверженность определенным позициям, приведение доводов, почему другой должен уступить, стратегическое покидание стола переговоров и использование угроз и блефа. Чтобы содействовать урегулированию (кому достанется какая часть апельсина), люди участвуют в интегративных переговорах. Они используют тактики сотрудничества, такие как уступка и ответная уступка, стремление получить и предоставить информацию о предпочтениях и приоритетах, принятие того или иного подхода к решению проблемы и старание создать позитивный климат переговоров<sup>3</sup>.

Исследования переговоров и теория, которая изучает власть и дистрибутивное поведение, «процветают» в социальной психологии, социологии и политических науках. Различные направления теории в этих научных дисциплинах сосредоточены в первую очередь на взаимосвязи между возможностью принуждения и карательными действиями, уровнем требований и уступок. Вероятно, самый выдающийся и самый изученный теоретический подход – это *теория спирали конфликта*<sup>4</sup>. Она предполагает, что люди в конфликте, в конечном итоге, полагаются только на свою собственную силу, и что единственный оптимальный способ обеспечить безопасность – это самосто-

<sup>1</sup> Rubin, Pruitt, and Kim, 1994.

<sup>2</sup> Beersma and De Dreu, 2002; Rubin et al., 1994.

<sup>3</sup> Pruitt, 1981.

<sup>4</sup> Deutsch, 1973.

ательно использовать возможность угрожать и атаковать, и уничтожить возможности принуждения, которыми располагает оппонент<sup>1</sup>. Это порождает дилемму безопасности, в которой каждый человек со своей стороны стремится к расширению своих собственных возможностей для принуждения, чтобы удержать других, потенциально противостоящих людей. Впрочем, поскольку другие, потенциально противостоящие люди думают и действуют по тем же принципам, каждый человек может найти причину, чтобы расширить свои собственные возможности для принуждения, в действиях другого человека. В организациях мы часто видим процессы, связанные с этой дилеммой безопасности. Служащие, которые желают обрести власть, авторитет и контроль, с высокой вероятностью будут строить отношения, необходимые, чтобы получить их<sup>2</sup>, и это может спровоцировать аналогичные действия у коллег, наблюдающих такое поведение<sup>3</sup>.

Дилемма безопасности не только провоцирует стратегическое поведение среди служащих, она также приводит к принуждающим действиям. Джервис<sup>4</sup>, политический ученый, заметил, что: «... потребность в безопасности также порождает агрессивные действия, если состояние либо требует очень высокого чувства безопасности, либо чувствует себя под угрозой из-за самого присутствия других состояний». Этот вывод созвучен социально-психологическому исследованию и теории, в которых утверждается, что увеличение возможности к принуждению связано с увеличением карательных действий<sup>5</sup>. Карательные действия используют, чтобы удержать оппонента от применения возможности к принуждению, а также для того, чтобы получить и поддерживать относительное преимущество по отношению к оппоненту. Поскольку использование власти часто истощает ресурсы власти, оно впоследствии повышает потребность в обретении дополнительной власти, что приводит к постоянному процессу накопления и использо-

---

<sup>1</sup> Jervis, 1976.

<sup>2</sup> Burt, Jannotta and Mahoney, 1998.

<sup>3</sup> Ханп. Bruins and Wilke, 1993; Krackhardt, 1990; Pfeffer, 1998.

<sup>4</sup> Jervis, 1976, стр. 64.

<sup>5</sup> Bachrach and Lawler, 1981; Deutsch, 1973; Jervis, 1992.



вания принудительной власти, чтобы обезопасить и защитить себя от других в организации и за ее пределами.

На основе концепции спирали конфликта, можно утверждать, что когда у фокального участника переговоров высокий, а не низкий уровень возможностей к принуждению, он обладает большим контролем над переговорами, чувствует себя в праве на большие выгоды и устанавливает более высокие устремления. Высокие, а не низкие устремления приводят к выдвиганию высоких требований и незначительным уступкам<sup>1</sup>, а большая возможность к принуждению порождает более высокие требования и больше угроз, которые озвучивает человек.

Исследование Де Дрё<sup>2</sup> показало, что участники переговоров с более низкой карательной возможностью, чем у оппонента, шли на относительно небольшие уступки и выдвигали относительно высокие требования. Вероятно, чтобы не выглядеть слабыми, и не дать своему относительно невыгодному положению стать еще хуже, участники переговоров испытывают искушение делать более незначительные уступки, когда возможность к принуждению у их оппонента высокая, а не низкая. Вместе взятые, результаты предполагают, что переговоры становятся более враждебными и агрессивными, когда существует асимметрия власти, а не баланс власти – участники переговоров, обладающие властью, ведут себя конкурентно, потому что чувствуют себя в праве на относительно большую долю, а участники переговоров, не обладающие властью, ведут себя конкурентно, чтобы не выглядеть слабыми и защитить себя как только возможно.

То, что асимметрия власти приводит к враждебным переговорам, созвучно аргументам, сформулированным в политических науках<sup>3</sup> и в социальной психологии<sup>4</sup>. Де Дрё<sup>5</sup> был одним из первых, кто манипулировал возможностью к принуждению у участника переговоров и у его оппонента независимо и, таким образом, ему удалось четко проверить эту гипотезу.

<sup>1</sup> Hanp. Siegel and Fouraker, 1960; Yukl, 1974.

<sup>2</sup> De Dreu, 1995.

<sup>3</sup> Bueno de Mesquita, 1981; Jervis, 1976.

<sup>4</sup> Hanp. Deutsch, 1973.

<sup>5</sup> De Dreu, 1995.

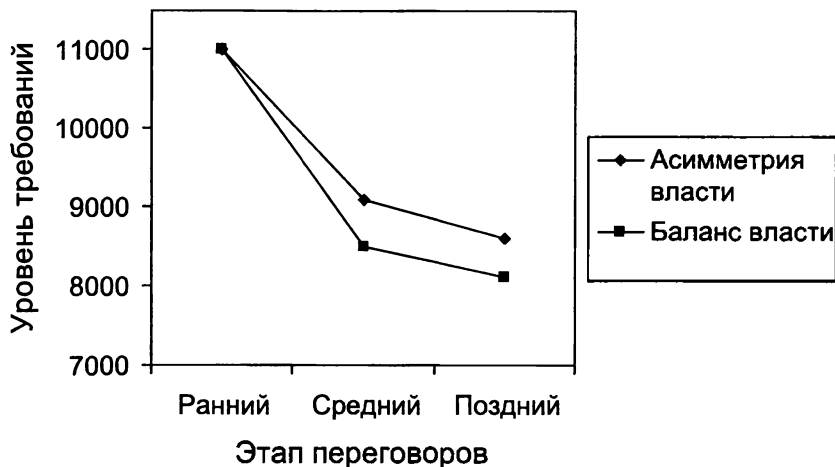


Рисунок 12.1 Требования участников переговоров, в зависимости от асимметрии власти.

Результаты обобщены на рисунке 12.1, который иллюстрирует, что асимметрия власти приводит к более высоким общим требованиям и незначительным уступкам. И то, и другое указывает на борьбу за власть.

Борьба за власть препятствует интегративным переговорам. Ранее мы охарактеризовали интегративные переговоры как поведение, ориентированное на повышение совместной полезности (то есть создание ценности), которая должна быть распределена между сторонами. Принципиальным для интегративных переговоров является *межличностное доверие* – состояние, включающее уверенные позитивные ожидания по поводу мотивов другого человека по отношению к вам самим в ситуациях, подразумевающих риск<sup>1</sup>. Доверие жизненно необходимо, потому что без него участники переговоров не расположены делиться информацией о своих предпочтениях и приоритетах, а без открытого и точного обмена такой информацией интегративный потенциал остается незамеченным, и участники переговоров отказываются от интегративных соглашений<sup>2</sup>.

Карательная возможность подрывает межличностное доверие<sup>3</sup>. Когда возможность к принуждению высока, сто-

<sup>1</sup> Lewicki and Bunker, 1995.

<sup>2</sup> Pruitt, 1981.

<sup>3</sup> Pruitt, 1981.

роны бояться друг друга, что подразумевает низкое доверие, или ведут себя агрессивно, что подрывает доверие. Де Дрё, Гибельс и Ван де Влирт<sup>1</sup> проверили гипотезы о влиянии карательной возможности на доверие, обмен информацией и интегративные соглашения. Они анализировали ситуации, в которых оба участника переговоров равны по власти, но при этом карательная возможность у каждого из них отличается. Манипулирование карательной возможностью происходило путем предоставления каждому участнику переговоров целевого фонда, который был подвержен атаке со стороны оппонента. Показывая красную карточку, оппонент мог уменьшить целевой фонд участника переговоров на 2,5% (условие низкой власти) или на 10% (условие высокой власти). У участников было восемь красных карточек, и они могли уничтожить до 20% (условие низкой власти) или до 80% (условие высокой власти) целевого фонда другого участника переговоров. Люди вели переговоры в парах в ролях представителя работников и представителя менеджеров и обсуждали четыре вопроса, связанных с трудовым договором (заработная плата, отпускные дни, ежегодное повышение заработной платы и медицинское страхование). Эта задача обладала интегративным потенциалом в том, что некоторые вопросы были более ценными для одной стороны, чем для другой. Таким образом, через взаимные уступки (незначительные уступки в очень ценных вопросах и большие уступки в менее важных вопросах) стороны могли достичь более высоких совместных результатов, чем дал бы компромисс пятьдесят на пятьдесят<sup>2</sup>.

Результаты, полученные Де Дрё и его коллегами<sup>3</sup>, были такими, как и предполагалось изначально. Между доверием и использованием угроз и наказаний была выявлена отрицательная взаимосвязь, а между доверием и обменом информацией и совместными результатами – положительная. Более того, более высокий уровень карательной возможности приводил к большему количеству карательных действий и большему обмену угрозами. Поэтому Де Дрё и

<sup>1</sup> De Dreu, Giebels and Van de Vliert, 1998.

<sup>2</sup> Обсуждение этой задачи см. у Pruitt and Carnevale, 1993.

<sup>3</sup> De Dreu et al., 1998.

его коллеги пришли к выводу, что «эти данные подтверждают нашу идею о том, что высокие, а не низкие уровни карательной возможности... становятся причиной поведения при переговорах, которое подрывает доверие»<sup>1</sup>. Во втором эксперименте они продемонстрировали, что доверие отрицательно связано с избеганием конфликтов, которое, в свою очередь, отрицательно связано с достижением совместных результатов и интегративных соглашений.

Другие исследования, которые были направлены на изучение влияния власти, были проведены Кимом<sup>2</sup> и Беерсма и Де Дрё<sup>3</sup>. Ким проверял, как временное присутствие или отсутствие участников с высокой или низкой властью в группе в ходе переговоров из трех человек будет влиять на достижение интегративных соглашений. Группы состояли из одного участника с высокой, одного со средней и одного с незначительной властью. Во время переговоров участник с высокой или низкой властью временно покидал стол переговоров. Результаты показали, что группы, в которых уходил участник, обладающей незначительной властью, достигали *меньше* интегративных соглашений, чем группы, в которых уходил человек с высоким уровнем власти или в которых ни один из участников не уходил. Беерсма и Де Дрё исследовали группы из трех человек, ведущих переговоры в структуре, которая предоставляла возможность для создания коалиции большинства или не предоставляла таковой. Их результаты показали, что группы достигали *меньше* интегративных соглашений, когда коалиции большинства возникали с большой вероятностью, особенно когда группе не требовался третий участник, чтобы ратифицировать соглашение (то есть решало большинство, а не единодушно).

Исследования Кима<sup>4</sup> и Беерсма и Де Дрё<sup>5</sup> предполагают, что наличие участника переговоров с низким уровнем власти важно для достижения интегративных соглашений. Когда участник, обладающий незначительной властью, может быть исключен из соглашения, или когда такой

---

<sup>1</sup> Стр. 413.

<sup>2</sup> Kim, 1997.

<sup>3</sup> Beersma and De Dreu, 2002.

<sup>4</sup> Kim, 1997.

<sup>5</sup> Beersma and De Dreu, 2002.

участник временно покидает стол переговоров, достигается меньше интегративных соглашений. Ким сформулировал два более или менее связанных объяснения этой интуитивно непонятной схемы. Во-первых, поскольку участники переговоров с низким уровнем власти не могут основываться на своей власти, чтобы обеспечить себе хорошие результаты, они могут просто прилагать больше усилий, чтобы разработать интегративные соглашения, которые удовлетворяют не только их собственным интересам, но и интересам их оппонентов. Во-вторых, возможно, что присутствие участников с низким уровнем власти повышает интегративную сложность в группе. Исследование влияния меньшинства показало, что люди становятся менее жесткими и более творческими в своем мышлении, когда сталкиваются со мнениями и идеями, отличающимися от их собственных, которые предлагают другие люди, не обладающие существенной властью<sup>1</sup>. Поэтому вероятно, что присутствие и активное участие людей с низким уровнем власти делает группу более творческой и ориентированной на решение проблем, что в итоге ведет к достижению интегративных соглашений с высокой совместной ценностью.

Проанализированные нами результаты исследований «рисуют» довольно мрачную картину. Они указывают на то, что перевес власти обычно приводит к эскалации конфликта – участники переговоров выдвигают жесткие требования, менее охотно идут на уступки и с большей вероятностью могут использовать угрозы и возможность к принуждению, чтобы добиться своего, когда существует различие во власти, а не баланс власти. И далее, власть подрывает доверие, увеличивает подозрение и снижает качество соглашения, достигнутого путем переговоров. Как заключают Гибельс, Де Дрё и Ван де Влирт<sup>2</sup>: «Сторона, у которой нет [власти], может нести первоочередную ответственность за расширение пирога ресурсов, раскрывая больше информации о собственных предпочтениях и приоритетах, чем сторона с [властью], которая могла бы ... [использовать] эту дополнительную информацию, чтобы получить большую долю пирога».

<sup>1</sup> Обзор см. у Nemeth and Straw, 1989.

<sup>2</sup> Giebels, De Dreu and Van de Vliert, 2002, стр. 268.

## Социальная категоризация и социальные мотивы

---

Основной вывод состоит в том, что асимметрия власти вызывает борьбу за власть и агрессивное поведение на переговорах, и что власть подрывает доверие. То, что власть подрывает доверие и, тем самым, снижает вероятность достижения интегративных соглашений, указывает на принципиальную роль процессов социальной категоризации и сопутствующих социальных мотивов – предпочтение участником переговоров определенного распределения результатов между ним и его оппонентом<sup>1</sup>. Хотя можно выделить бесконечное число социальных мотивов, часто проводят различие между эгоистической и просоциальной мотивацией. Участники переговоров с эгоистическими мотивами пытаются максимизировать собственные результаты и не обращают внимания, а если и обращают, то отрицательное, на результаты, полученные их оппонентом. Люди с *эгоистическим мотивом* обычно рассматривают переговоры как конкурентную игру, ключ к которой – власть и личный успех. В противоположность этому, участники переговоров с *просоциальным мотивом* пытаются максимизировать как собственные результаты, так и результаты других. Участники переговоров с просоциальным мотивом обычно рассматривают переговоры как сотрудничество, ключ к которой – справедливость, гармония и совместное благополучие.

Как было упомянуто ранее, социальная категоризация служит важной основой для социальных мотивов. Прототипичный пример – исследование Крамера, Поммеренке и Ньютона<sup>2</sup>, в котором студенты участвовали в симуляции переговоров с тем, кто, по их мнению, был студентом такой же программы MBA (ингрупповое условие) или кем-то из программы MBA из конкурирующей школы (аутгрупповое условие). Результаты продемонстрировали больший сотруднический обмен при ингрупповом условии, чем при аутгрупповом – эффект, который соответствует базовым

---

<sup>1</sup> McClintock, 1977.

<sup>2</sup> Kramer, Pommerenke, and Newton, 1993.

принципам теории самокатегоризации<sup>1</sup> и теории социальной идентичности<sup>2</sup>.

Социальные мотивы берут свое начало не только из процессов социальной категоризации. Исследования показали, что социальные мотивы могут корениться в индивидуальных различиях в социально-ценностной ориентации<sup>3</sup>. Например, Де Дрё и Ван Ланге<sup>4</sup> обнаружили, что люди с просоциальной ценностной ориентацией более охотно шли на уступки и воспринимали своего оппонента как более справедливого и надежного, чем участники переговоров с эгоистической ценностной ориентацией. В исследовании, в котором участвовали служащие из нескольких крупных производственных фирм, Наута, Де Дрё и Ван дер Ваарт<sup>5</sup> обнаружили, что служащие с просоциальной ценностной ориентацией ценили цели и интересы партнеров в других отделах больше, чем работники с эгоистической ценностной ориентацией. Просоциальные служащие также с большей вероятностью могли принять тот или иной подход к решению проблем на переговорах с сотрудниками из других отделов.

Вероятно, социальными мотивами можно управлять извне (и этот вывод созвучен результатам множества исследований процессов самокатегоризации и социальной идентичности)<sup>6</sup>: при помощи инструкций руководителей, моделей подкрепления или социальных отношений<sup>7</sup>. Например, Дойч<sup>8</sup> использовал инструкции, чтобы стимулировать появление просоциальных и эгоистических мотивов. В условии просоциального мотива участников инструктировали заботиться о чувствах и благосостоянии другого и рассматривать другого как «партнера». В условии эгоистического мотива участников инструктировали пренебрегать другим и насколько возможно преследовать свои интересы. В другом исследовании использовались денежные стимулы, чтобы стимулировать появление социальных мотивов.

---

<sup>1</sup> Turner, 1987.

<sup>2</sup> Tajfel and Turner, 1986.

<sup>3</sup> McClintock, 1977; Van Lange and Kuhlman, 1994.

<sup>4</sup> De Dreu and Van Lange, 1995.

<sup>5</sup> Nauta, De Dreu, and Van der Vaart, 2002.

<sup>6</sup> Обзоры см. у Hogg, 2001.

<sup>7</sup> Напр. De Dreu and McCusker, 1997; Sattler and Kerr, 1991.

<sup>8</sup> Deutsch, 1958.

Участникам в условиях просоциального мотива говорили, что платеж зависел от их результатов *как пары*, тогда как участникам в условиях эгоистического мотива говорили, что платеж зависел от их *личных* результатов<sup>1</sup>. Социальным мотивом также можно манипулировать косвенно, делая так, чтобы участники ожидали или не ожидали дальнейшего взаимодействия с оппонентом<sup>2</sup>, подчеркивая совместное или не совместное членство в группе<sup>3</sup>, или делая так, чтобы они вели переговоры с другом или незнакомцем<sup>4</sup>.

В метааналитическом обзоре результатов исследований социальной мотивации в интегративных переговорах Де Дрё и его коллеги<sup>5</sup> сравнили влияние на достижение совместных результатов: (1) индивидуальных различий (в основном социально-ценностной ориентации), (2) стимулов, (3) инструкций и (4) имплицитных признаков, которые с высокой вероятностью могут стимулировать процессы социальной категоризации (членство в группе, дальнейшее взаимодействие, друг или незнакомец). Влияние всех четырех категорий было позитивным и значительным, что указывает на то, что просоциально настроенные участники переговоров достигали более высоких совместных результатов, чем эгоистично настроенные участники. Важно, что Де Дрё и его коллеги не обнаружили значительных различий между величиной эффектов у этих четырех категорий. Это предполагает, что различные способы манипулирования социальными мотивами в переговорах или их измерения *функционально эквивалентны* – у них могут быть разные корни, но одинаковые эффекты.

Важную роль процессов социальной категоризации и сопутствующих социальных мотивов по отношению к власти продемонстрировал Тьосвольд<sup>6</sup>. В эксперименте студенты играли роль менеджеров, обладающих высоким или низким уровнем власти. У них стимулировали появление уверенности в том, что их цели сотрудиически, индивидуалистически или конкурентно связаны с целями их подчинен-

<sup>1</sup> См. напр. Deutsch, 1973.

<sup>2</sup> Ben-Yoav and Pruitt, 1984.

<sup>3</sup> Kramer et al., 1993.

<sup>4</sup> Fly, Firestone and Williams, 1983.

<sup>5</sup> De Dreu et al., 2000.

<sup>6</sup> Tjosvold, 1985.



ных. Результаты показали, что социальные мотивы воздействуют на то, как руководители используют свою власть, чтобы взаимодействовать со своими подчиненными. Когда преобладал просоциальный, а не эгоистический мотив, менеджеры с высоким и низким уровнем власти взаимодействовали конструктивно, отвечали на просьбы в содействии и строили позитивные отношения с подчиненными.

Трипп<sup>1</sup> исследовал поведение по распределению вознаграждений у участников переговоров, в зависимости от цели максимизировать собственные результаты или казаться справедливым, а также в зависимости от того, большей или равной властью обладает участник переговоров. Критической зависимой переменной в этом исследовании было дистрибутивное неравенство – положительный (отрицательный) результат, показывающий, что участник переговоров получил больше (меньше), чем его оппонент. Результаты указали на взаимосвязь между распределением власти и целью, показав, что участники переговоров, обладающие такой же властью, как и оппонент, получали почти такие же результаты, как у оппонента, вне зависимости от их цели. Но когда у участников переговоров было преимущество во власти, они выделяли больше себе, чем своему оппоненту, когда у них была цель максимизировать личные результаты, и выделяли *меньше* себе, когда у них была цель казаться честными. Так, обладающие властью участники переговоров, которые стремятся казаться справедливыми, выделяют больше ресурсов своим подчиненным, чем должны на основе принципов дистрибутивной справедливости – они немного перенапрягаются и приносят пользу своим подчиненным, ставя себя в невыгодное положение.

В обзоре этой и других работ, Ли и Тиденс<sup>2</sup> приходят к выводу, что люди с высоким уровнем власти могут быть достаточно порядочными людьми:

Люди с высоким уровнем власти также с более высокой вероятностью, чем люди с низким уровнем власти, могут конструктивно взаимодействовать с подчиненными, переформулировать задачу, чтобы помочь в ней разо-

<sup>1</sup> Tripp, 1993.

<sup>2</sup> Lee and Tiedens, 2001.

браться, отвечать на просьбы о помощи, а также искать помощи, когда это необходимо... В целом, люди с высоким уровнем власти с большей вероятностью могут быть охарактеризованы как чувствительные, социально сведущие, популярные, готовые поддержать, надежные, готовые помочь и располагающие к себе... Люди с высоким уровнем власти с большей вероятностью готовы прилагать усилия, чтобы похвалить других или выразить к ним уважение... сотрудничать с другими... быть альтруистическими и уступчивыми... пытаться привести других в хорошее настроение... и строить отношения и доверие...<sup>1</sup>

Тогда как вывод Ли и Тиденса<sup>2</sup> относился к власти в общем, Гибельс, Де Дрё и Ван де Влирт<sup>3</sup> исследовали взаимосвязь между социальными мотивами и властью в интегративных переговорах. В их экспериментах властью манипулировали путем снижения (или не снижения) зависимости участника переговоров от оппонента, путем предоставления (или не предоставления) ему права выхода – возможности покинуть переговоры и начать переговоры с кем-нибудь другим, возможно, с лучшими результатами. Например, Гибельс и его коллеги<sup>4</sup> исследовали интегративные переговоры, в зависимости от того, кто в группе обладал правом выхода из переговоров – один, оба или ни тот, и ни другой участник (обладание или не обладание правом выхода делает человека менее зависимым от оппонента и, тем самым, обладающим большей властью). В дополнение, они манипулировали социальными мотивами, инструктировав членов группы рассматривать друг друга как оппонентов (эгоистический мотив) или как партнеров (просоциальный мотив). Результаты показали, что группы с односторонним правом выхода демонстрировали меньший обмен информацией, имели меньший редко использовали подход, направленный на решение проблемы и достигали меньше интегративных соглашений, чем группы

<sup>1</sup> Lee and Tiedens, 2001, стр. 63.

<sup>2</sup> Lee and Tiedens, 2001.

<sup>3</sup> Giebels, De Dreu, and Van de Vliert, 1998; Giebels, De Dreu, and Van de Vliert, 2000.

<sup>4</sup> Giebels et al., 2000.

с двусторонним правом выхода или его отсутствием. Этот эффект, впрочем, возникал только в случае эгоистического мотива и не проявлялся, когда у участников переговоров была просоциальная мотивация. Рисунок 12.2 обобщает результаты Гибельса и его коллег<sup>1</sup>.

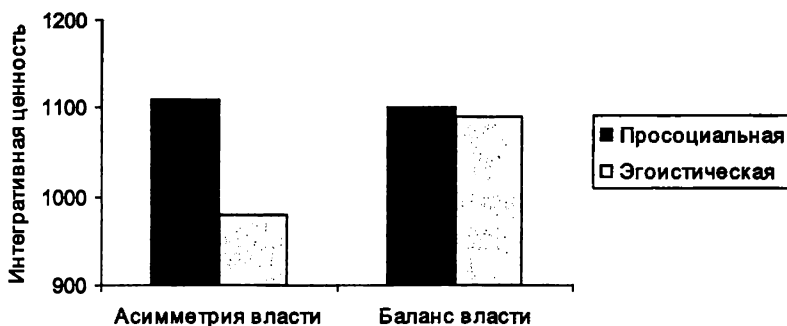


Рисунок 12.2 Интегративность соглашения, достигнутого путем переговоров, в зависимости от социальной мотивации и асимметрии власти.

Результаты, полученные Гибельсом и его коллегами,<sup>2</sup> важны потому, что они указывают на то, что социальные мотивы играют принципиальную роль в определении того, воздействует ли власть на процессы и результаты переговоров, и если да, то как. Результаты демонстрируют, что неизбежная асимметрия власти между менеджерами и их подчиненными не обязательно ведет к постоянному обмену, направленному на достижение соглашений, в которых нет победителей. Когда просоциальная мотивация активирована, отрицательные эффекты асимметрии власти смягчаются и приводят к конструктивным переговорам с высокими совместными результатами.

## Власть и обработка информации

Власть не только влияет на стратегический выбор, такой как уровень требований и использование угроз. Она

<sup>1</sup> Giebels et al., 2000.

<sup>2</sup> Giebels et al., 2000.

также управляет обработкой информации о других людях<sup>1</sup>. Идея в том, что когда люди зависят от других, они могут стремиться (вновь) получить контроль над собственными результатами, уделяя тщательное внимание другому человеку, который обладает властью, чтобы иметь возможность точно спрогнозировать и ожидать намерения и поведение другого. Эрбер и Фиске<sup>2</sup> доказывали, что, когда результаты людей зависят от других, они мотивированы иметь возможность контролировать и прогнозировать поведение другого человека. В двух исследованиях они продемонстрировали, что зависимость результатов приводит к повышенному вниманию к информации, несоответствующей ожиданиям воспринимающего по поводу другого человека. В подобном ключе, Нойберг и Фиске<sup>3</sup> продемонстрировали, что зависимость результатов повышает тенденцию полагаться на индивидуальные качества, а не на стереотипы при формировании впечатлений о других, а также что мотивация к достижению точности опосредовала влияние зависимости результатов на формирование впечатлений. Наконец, Гудвин, Губин, Фиске и Изербит<sup>4</sup> продемонстрировали, что власть повышала внимание людей, принимающих решения, к стереотипным качествам и снижала внимание к контрстереотипным качествам. Также эти авторы доказали, что по сравнению с воспринимающими, которые не обладают властью, впечатления воспринимающих, наделенных властью, были в меньшей степени основаны на характеристиках объекта, что подтверждает результаты исследований внимания<sup>5</sup>.

## Власть и поиск информации в переговорах

Хотя исследование Фиске и его коллег существенно проясняет наше понимание социально-когнитивных последствий обладания преимуществом во власти или дефицита власти, тем не менее, остается неясно, можно ли обобщить эту информацию для контекста переговоров с характерны-

<sup>1</sup> Hanp. Fiske, 1992; глава 11.

<sup>2</sup> Erber and Fiske, 1984.

<sup>3</sup> Neuberg and Fiske, 1987.

<sup>4</sup> Goodwin, Gubin, Fiske and Yzerbyt, 2000.

<sup>5</sup> См. также Goodwin, глава 11.

ми для них конфликтами и мощным стимулом к истинному пониманию своего оппонента. Грантед, Русер и Фиске<sup>1</sup> утверждали, что эти процессы применяют как к контекстам сотрудничества, так и к контекстам конкуренции, но полученные ими результаты не позволяют проанализировать влияние различий во власти и зависимости в контексте переговоров. Так, нельзя заранее исключать того, что в контексте переговоров люди индивидуализируют своего оппонента, вне зависимости от уровня власти, которым они обладают. В дополнение, и, вероятно, что более важно, исследования власти, зависимости и формирования впечатлений не были дополнены, чтобы включить в них стратегии поиска информации. То есть, мы не знаем, остаются ли эффекты власти ограниченными рамками процессов кодирования и извлечения информации, или охватывают также и стратегии поиска информации.

В серии экспериментов Де Дрё и Ван Клиф<sup>2</sup> исследовали влияние власти на стратегии поиска информации у участников переговоров. Они утверждали, что поведение, связанное со сбором информации в переговорах, часто предполагает задавание вопросов оппоненту. Люди задают вопросы, чтобы проверить уже существующие когнитивные структуры, и вопросы могут быть диагностическими или наводящими. На диагностические вопросы часто можно ответить просто да или нет, и они предоставляют четкие доказательства в пользу или против уже существующей когнитивной структуры. Наводящие вопросы, напротив, с высокой вероятностью могут спровоцировать ответы, которые воспринимаются как соответствующие уже существующей когнитивной структуре, вне зависимости от того, корректна эта структура или нет<sup>3</sup>. Диагностические вопросы позволяют человеку сформировать более точное представление об участнике переговоров – оппоненте, чем наводящие вопросы<sup>4</sup>.

На основе работы Фиске и его коллег было выдвинуто предположение, что, по сравнению с участниками пере-

<sup>1</sup> Granted, Ruscher and Fiske, 1990; Vonk, 1999.

<sup>2</sup> De Dreu and Van Kleef, 2002.

<sup>3</sup> Snyder, 1992.

<sup>4</sup> Hanp. Biesanz, Neuberg, Smith, Asher, and Justice, 2001.

говоров с высоким уровнем власти, те, кто испытывает дефицит власти, должны быть больше расположены задавать диагностические, а не наводящие вопросы. Де Дрё<sup>1</sup> проверил это предположение, предлагая участникам переговоров с большей или меньшей властью, чем у оппонента, выбрать из подготовленного списка вопросы, которые они хотели бы задать своему оппоненту. Список содержал диагностические и наводящие вопросы. Примеры использованных наводящих вопросов: «Вы уже участвовали в переговорах раньше?» и «Вы считаете себя умелым участником переговоров?» Примеры использованных наводящих вопросов: «Какие результаты вы продемонстрировали в других переговорах, которые вы проводили?» и «Что делает вас умелым участником переговоров?» Наводящие и диагностические вопросы были на одни и те же темы и в них использовались, насколько возможно, одни и те же слова и терминология. Это снижало вероятность того, что различие между диагностическими и наводящими вопросами будет спутано с какой-либо неизвестной третьей переменной. Предварительная проверка с 15 студентами, которые оценивали наводящие и диагностические вопросы, использованные в эксперименте, в плане понятности, конкурентоспособности и дружелюбности не продемонстрировал значительных различий между наводящими и диагностическими вопросами.

Результаты представлены на рисунке 12.3. Как можно видеть, участники переговоров на позициях с низкой властью в большей степени предпочитали диагностические вопросы, чем участники на позициях с высокой властью. Де Дрё и Ван Клиф<sup>2</sup> воспроизвели этот результат, когда участники генерировали свои собственные вопросы. Одно из важных уточнений, обнаруженных в этом исследовании, заключалось в том, что модель, представленная на рисунке 12.3, проявилась только тогда, когда оппонент считался компетентным. Когда оппонент считался ориентированным на сотрудничество, различий между участниками переговоров с низкой и высокой властью не наблюдалось,

<sup>1</sup> Необработанные данные.

<sup>2</sup> De Dreu and Van Kleef, 2002.

и не было обнаружено предпочтения определенного типа вопросов. Так, как и в другом исследовании, по-видимому, мотивационные цели опосредуют влияние власти.



Рисунок 12.3 Число диагностических и наводящих вопросов, которые задавали участники переговоров с большей или меньшей властью, чем у их оппонента.

## Власть и необъективные представления о поведении на переговорах

У людей есть уникальная способность размышлять о себе и формировать представления о себе, которые отличаются поразительной сложностью. Один из ключевых результатов за более чем 80 лет исследований состоит в том, что люди по существу эгоцентричны в своей ориентации на других, и что оценки собственного «Я» искажены в свою пользу<sup>1</sup>. Например, существует множество доказательств того, что люди обычно интерпретируют поведение, события и результаты теми способами, которые имеют позитивные значения для собственного «Я»<sup>2</sup>. Люди ставят себе в заслугу успех и отрицают ответственность за неудачу<sup>3</sup>. Люди с большей ве-

<sup>1</sup> Greenwald, 1980.

<sup>2</sup> Taylor and Brown, 1988.

<sup>3</sup> Ross and Sicoly, 1979.

роятностью могут приписывать позитивные личностные характеристики себе, чем другим, тогда как негативные характеристики считаются более подходящими к другим, чем к себе<sup>1</sup>. Например, люди оценивают себя как более справедливых, более нравственных и более честных, чем другой среднестатистический человек<sup>2</sup>. В общем, люди реконструируют свое прошлое, настоящее и будущее так, чтобы их собственное «Я» казалось лучше, чем есть на самом деле<sup>3</sup>.

Тенденция рассматривать себя в более позитивном свете и менее отрицательно, чем других, присутствует в контекстах конфликтов и переговоров, а также имеет важные последствия для поведения. Например, Томпсон и Левенштейн<sup>4</sup> продемонстрировали, что студенты, ведущие переговоры по поводу трудового спора, давали своекорыстные (эгоистичные) оценки того, что нейтральные третьи стороны сочли бы справедливой заработной платой. Также, чем выше была своекорыстность этих оценок, тем дольше длились временные тупики. Де Дрё, Наута и Ван де Влирт<sup>5</sup> продемонстрировали, что профессиональные участники переговоров рассматривают свое собственное поведение на переговорах как более конструктивное и менее деструктивное, чем у другого участника переговоров и их непосредственного оппонента. Это исследование также показало, что высокие уровни эгоистичной необъективности связаны со сниженной вероятностью урегулирования конфликта, меньшей вероятностью ведения интегративных переговоров и большей вероятностью будущего конфликта.

Наута, де Врис и Вийнгаард<sup>6</sup> исследовали, связаны ли различия во власти между отделами у 11 производственных организаций с искажениями представлений о собственном поведении на переговорах. Посредством опросников они получили от служащих оценки поведения на переговорах, характерного для их собственного отдела (продажи или планирование) и для другого отдела (планирование или продажи). Результаты подтвердили, что отделы продаж считались от-

<sup>1</sup> Brown, 1990.

<sup>2</sup> Hanp. Messick, Bloom, Boldizar and Samuelson, 1985.

<sup>3</sup> Greenwald, 1980.

<sup>4</sup> Thompson and Loewenstein, 1992.

<sup>5</sup> De Dreu, Nauta, and Van de Vlirt, 1995.

<sup>6</sup> Nauta, de Vries, and Wijngaard, 2001.



делами, обладающими большей властью, тогда как отделы планирования считались обладающими меньшей властью. Более того, результаты продемонстрировали эгоистичную необъективность, подобную той, которую ранее обнаружили Де Дрё и его коллеги<sup>1</sup>: служащие сообщили, что более активно участвуют в решении проблем и редко ввязываются в противоборство, чем участники переговоров из другого отдела. Важнее всего, впрочем, то, что, по-видимому, участники переговоров, обладающие властью, рассматривали собственное поведение противоборства как подобное поведению противоборства их коллег с более низкой властью. Тогда как участники переговоров, не обладающие властью, считали, что их коллеги, обладающие властью, в большей степени задействованы в противоборстве, чем они сами.

Результаты, полученные Наутой и его коллегами<sup>2</sup>, демонстрируют, что участники переговоров, обладающие властью, могут быть более склонны к эгоистичной необъективности, чем участники переговоров, не обладающие властью. Этот вывод созвучен общей идее об обработке информации, сформулированной Фиске<sup>3</sup>: лишенные власти участники переговоров задействуют требующую усилий, систематическую обработку информации. Как результат, они задают больше диагностических вопросов, формируют более точные представления о своем оппоненте и, наконец, меньше подвержены эгоистичной необъективности.

## **Власть и самоисполняющееся пророчество**

Разные авторы предполагали, что некоторые стратегии поиска информации могут приводить к субоптимальным процессам и результатам переговоров<sup>4</sup>. Де Дрё и Ван Клиф<sup>5</sup> провели эксперимент, чтобы понять лучше последствия поиска информации (например, задавания диагностических или наводящих вопросов) и опосредующего влияния власти. В общем, наводящие вопросы с большей вероятностью могут спровоцировать самоисполняющееся

<sup>1</sup> De Dreu et al., 1995.

<sup>2</sup> Nauta et al., 2001.

<sup>3</sup> Fiske, 1992.

<sup>4</sup> Hanp. Rubin et al., 1994.

<sup>5</sup> De Dreu and Van Kleef, 2002; эксп. 3.

пророчество, чем диагностические вопросы<sup>1</sup>. В переговорах самоисполняющееся пророчество означает, что люди отвечают низкими требованиями, когда им задают вопросы об их сотрудиических целях и намерениях, и высокими требованиями, когда им задают вопросы об их конкурентных целях и намерениях. Поскольку наводящие вопросы с большей вероятностью могут вызвать самоисполняющееся пророчество, этот эффект может быть сильнее, когда вопросы по характеру наводящие, а не диагностические.

Де Дрё и Ван Клиф<sup>2</sup> утверждали, что этот паттерн должен усиливаться, когда участники переговоров обладают низким, а не высоким уровнем власти. Участники переговоров с низкой властью мотивированы уделять тщательное внимание своему оппоненту, обладающему властью, и угождать ему, тогда как те, у кого высокая власть, с большей вероятностью будут действовать на основе собственных желаний и требований, а не желаний и требований оппонента. Соответственно, низкие требования ожидаются, когда у участника переговоров низкая, а не высокая власть, но особенно когда их оппонент задает наводящие, а не диагностические вопросы о сотрудиических, а не конкурентных целях и намерениях. Они проверили это предположение в эксперименте, в котором участники с низкой или высокой властью вели переговоры с (заранее запрограммированным) оппонентом, который задавал наводящие или диагностические вопросы о сотрудичестве или конкуренции.

Результаты показали, что на уровень требований участников переговоров с высокой властью не влияют вопросы оппонента, обладающего низким уровнем власти. Требования оппонента с низкой властью, впрочем, были ниже, когда оппонент, обладающий большей властью, задавал вопросы о сотрудичестве, а не о конкуренции, особенно когда вопросы были наводящими, а не диагностическими. Эти данные предполагают, что участники переговоров с низкой властью больше подвержены самоисполняющемуся пророчеству, чем участники переговоров, обладающие высоким уровнем власти.

<sup>1</sup> Обзор см. у Snyder, 1992.

<sup>2</sup> De Dreu and Van Kleef, 2002.

## **Выводы**

---

В этой главе мы проанализировали результаты исследования власти в переговорах. Наш анализ предполагает несколько выводов о влиянии власти и несколько направлений для дальнейших исследований. Первый вывод состоит в том, что дисбаланс во власти в переговорах вредоносен и его следует избегать. Участники переговоров выдвигают более жесткие требования, менее охотно идут на уступки и с большей вероятностью могут использовать угрозы и возможность к принуждению, чтобы сделать по-своему, когда существует разница во власти, а не баланс власти. Более того, власть подрывает доверие, повышает подозрение и уменьшает вероятность интегративных соглашений, которые дают всем вовлеченным сторонам хорошую дополнительную ценность.

Второй вывод состоит в том, что участники переговоров с дефицитом власти играют принципиальную роль в процессе переговоров, которую часто недооценивают. Участники с низким уровнем власти используют стратегию более интегративных переговоров; они могут снизить жесткость мысли и стимулировать разнообразие в идеях; они задействуют более систематическую обработку и поиск информации и стараются не допускать необъективности; а их стратегии поиска информации вряд ли могут привести их и их оппонентов (с высокой властью) к самоисполняющемуся пророчеству. Впрочем, этот позитивный и конструктивный вклад в процесс не обязательно окупается, поскольку участники переговоров с высоким уровнем властью могут заявить право на львиную долю ценности, созданной их оппонентами с низким уровнем властью.

Третий вывод связан с участником переговоров, обладающим относительно высоким уровнем властью. Хотя участников переговоров, обладающих властью, часто изображают как крайне эгоистичных, жадных и ненадежных людей, доказательства из исследований предполагают иное. Вспомним Ли и Тиденса<sup>1</sup>, которые писали, что: «люди с высокой властью с большей вероятностью можно

---

<sup>1</sup> Lee and Tiedens, 2001.

охарактеризовать как чувствительных, социально сведущих, популярных, готовых поддержать, надежных, готовых помочь и располагающих к себе... Люди с высокой властью с большей вероятностью готовы прилагать усилия, чтобы похвалить других или выразить к ним уважение... сотрудничать с другими... быть альтруистическими и уступчивыми... пытаться привести других в хорошее настроение... и строить отношения и доверие...»<sup>1</sup>. Действительно, наш обзор литературы по переговорам предполагал наличие такого же паттерна, хотя и при очень конкретных обстоятельствах – когда выражен просоциальный мотив, а эгоистические цели не преобладают. Так, менеджеры и организационные лидеры с высокой вероятностью будут вести переговоры со своими подчиненными конструктивно, когда категоризируют себя как часть той же социальной категории и имеют просоциальную мотивацию. Впрочем, когда они считают друг друга частью разных социальных категорий и эгоистично мотивированы, они с наибольшей вероятностью могут использовать свою властную позицию в собственных интересах, вероятно, даже за счет их подчиненного с низким уровнем власти.

Пфеффер<sup>2</sup> заметил, что умение вести переговоры – одно из основных умений, которое необходимо менеджерам и лидерам, чтобы эффективно исполнять свои обязанности. Результаты нашего анализа указывают на наличие барьера для эффективного исполнения обязанностей, и этот барьер неизменно присутствует в любых отношениях между менеджерами и их подчиненными. То есть у менеджеров больше власти, чем у подчиненных, а асимметрия власти с высокой вероятностью может привести к противоборствующему обмену, подорванному доверию и низким коллективным результатам. К счастью, исследования, проанализированные нами в этой главе, также указывают на наличие переменной, которая находится под контролем менеджеров и организационных лидеров, – когда у участников просоциальная, а не эгоистическая мотивация, отрицательные последствия асимметрии власти сокращают-

<sup>1</sup> Lee and Tiedens, 2001, стр. 63.

<sup>2</sup> Pfeffer, 1998.

ся, а переговоры развиваются более конструктивно, что позволяет всем вовлеченным сторонам реализовать свои устремления. Один из определяющих факторов социальных мотивов, который принимают менеджеры и лидеры, – это то, как они категоризируют себя и своих подчиненных. Когда подчиненных рассматривают как часть ингруппы, можно ожидать конструктивных процессов переговоров и результатом часто бывает интегративное соглашение, которое удовлетворяет как менеджера, так и подчиненного. Когда подчиненного категоризируют как часть аутгруппы, развиваются более враждебные установки, и когнитивные и мотивационные процессы сообща действуют против конструктивных переговоров, а вероятный итог всего этого – низкие результаты, особенно для подчиненного с низким уровнем власти.

## **Благодарности**

---

Подготовку этой главы облегчили и финансово поддержали гранты Нидерландской организации научных исследований (NWO 560-271-011; NWO 560-31-006) и Королевской нидерландской академии наук, присужденные Карстену К. В. Де Дрё. Мы благодарим редакторов за их конструктивные комментарии к предыдущей версии этой главы.

# 13 Патологические отклонения власти: лидерство в тоталитарных группах

РОБЕРТ С. БЕЙРОН, КЕВИН КРОЛИ  
И ДАЙАНА ПОЛИНА

Немногие явления пробуждают больше интереса к концепции лидерства, чем власть, осуществляемая лидерами в тоталитарных группах. Рассматриваем ли мы такие формы культового поведения, как массовые браки, массовые самоубийства или добровольная кастрация, власть таких лидеров побуждает членов своей группы игнорировать логику, личную выгоду и мольбы членов семьи неоспорима. В этой главе мы выдвинем несколько предположений об основах такой власти, используя три группы в качестве крайне типичных примеров культовой индоктринации. В таких группах члены группы проявляют заметный уровень повиновения власти после периода систематической и интенсивной индоктринации. Именно эта отличительная черта, по нашему мнению, характеризует тоталитарную группу<sup>1</sup>. Эти описания конкретных случаев предоставят нам средство, чтобы проанализировать факторы, которые позволяют понять уникальный характер лидерства в тоталитарных группах.

## Релевантные теории лидерства

---

### Модель власти Френча и Рейвена

Один из определяющих аспектов лидерства в тоталитарных группах – это односторонняя власть лидера групп

---

<sup>1</sup> Baron, 2000.

пы. Система «сдержек и противовесов» власти редко присутствует в тоталитарных группах. Более того, чистки часто убирают всех, кто может бросить вызов власти лидера<sup>1</sup>. Поэтому модель Френча и Рейвена<sup>2</sup> вполне актуальна для нашего анализа, учитывая многомерный характер власти лидера в таких группах<sup>3</sup>. Как правило, такие лидеры сведущи в контролировании большинства параметров власти, определяемых этой моделью. Публичное унижение и телесные наказания (то есть принудительная власть) – обычное явление. Эти лидеры, как правило, обладают высокой властью, основанной на вознаграждении, контролируя при этом большую часть финансовых, социальных и гендерных ресурсов группы<sup>4</sup>. Экспертно-информационная власть таких лидеров высока в силу таких факторов, как образование, статус гуру-провидца или репутация, основанная на СМИ. В этих трех группах, которые мы ставим в центр внимания, информационная и принудительная власть усиливались посредством поощрения взаимного шпионажа среди членов группы<sup>5</sup>. Поэтому эти лидеры могли выглядеть всеведущими относительно действий и чувств членов группы – это «способность», которую Джиму Джонсу<sup>6</sup> нравилось проявлять, открывая деликатные факты о несчастливых последователях на собраниях группы.

Официальное признание тоталитарных лидеров церковным рукоположением или признанием СМИ помогает установить легитимную власть этих людей. Наконец, такие лидеры обладают значительной властью эталона. Их последователи глубоко восхищаются ими и смотрят на них с глубоким уважением. Одно из отражений многомерной односторонней власти, которой пользуются тоталитарные лидеры, это их способность поддерживать лояльность группы, несмотря на проведение этой группы через этапы различных форм трансформации. Храм народов, первоначально фундаменталистская христианская церковь, развился в социалистическое «движение», имеющее воору-

<sup>1</sup> Hanp. Davis, 1984; Ofshe, 1980.

<sup>2</sup> French and Raven, 1959.

<sup>3</sup> Forsyth, 1999.

<sup>4</sup> Hanp. Reavis, 1998.

<sup>5</sup> Hanp. Layton, 1998.

<sup>6</sup> См. стр. 239.

женную службу безопасности, специалиста по СМИ и т.д.<sup>1</sup> Синанон, первоначально наркологическая программа, спустя несколько лет, стала религиозным движением<sup>2</sup>.

## Модель лидерства с позиций социальной идентичности

Подход к лидерству с позиций социальной идентичности<sup>3</sup> также предлагает концепцию, вполне релевантную для тоталитарных групп. Хогг<sup>4</sup> характеризует лидерство, которое присваивают тем людям, которые точнее всего придерживаются прототипичных групповых норм. Такие нормы обычно смещаются с аутгрупповых позиций в попытке сделать акцент на ингрупповом сходстве, в то же время доводя до максимума те характеристики, которые отличают ингруппу от выраженных аутгрупп. Считается, что эта форма возникновения лидерства имеет место, когда уровень идентификации с группой и выраженности группы высок<sup>5</sup>. Но в отношении тоталитарных групп следует сделать уточнение. В тоталитарных группах члены группы используют свою принадлежность как первоочередной источник самоопределения<sup>6</sup>. Более того, в таких группах выраженность членства человека в группе поддерживается на крайне высоком уровне такими средствами, как физическое разделение, отличительная групповая одежда (униформа), жаргон и т.д.

Согласно концепции социальной идентичности<sup>7</sup>, лидеры возникают в таких контекстах потому, что «прототипичные люди» считаются моделями и получают высокий социометрический статус, тем самым усиливая свою власть убеждения. Таких лидеров последователи наделяют харизматическими характеристиками вследствие фундаментальной ошибки атрибуции, по которой люди считаются причиной действия. Это последнее явление ярко пред-

<sup>1</sup> Maaga, 1998.

<sup>2</sup> Gerstel, 1982.

<sup>3</sup> Напр. Hogg, 2001; Hogg, et al, 1998; главы 3 и 4.

<sup>4</sup> Hogg, 2001.

<sup>5</sup> Hogg, 2001.

<sup>6</sup> Напр. Hoffer, 1951.

<sup>7</sup> Hogg and van Knippenberg, в печати.



ставлено в тоталитарных группах, в которых лидеры буквально обожествляются членами группы. Хогг, впрочем, признает, что лидеры, которые принимают такое преклонение, часто получают статус, который характеризует их как «отличающихся». В таком случае им все больше приходится поддерживать контроль над группой, полагаясь на власть принуждения или вознаграждения, поскольку они теряют свой статус ингрупповых прототипов. Хогг<sup>1</sup> предполагает, что эта модель лидерства с особенно высокой вероятностью может характеризовать культы на последних этапах их формирования.

## Теория трансформации

Теории, в которых акцент сделан на харизматических характеристиках лидеров<sup>2</sup>, крайне релевантны для тоталитарных групп. Один из современных примеров этой категории, теория трансформационного лидерства Басса<sup>3</sup>, объединяет трансакционную концепцию (сосредотачивающую внимание на отношениях обмена между лидерами и последователями) с харизматическим подходом. Трансакционный аспект этой модели состоит в том, что лидеры получают власть и статус в ответ на содействие достижению цели последователями. Согласно этой модели, если у лидера также есть определенные харизматические характеристики, он должен быть особенно сведущ в том, как убедить последователей работать для общих целей, при этом не обращая внимания на личные интересы. Басс утверждает, что такой лидер хорошо подходит, чтобы вызвать изменение или «трансформацию» в группах, особенно изменение, мотивированное потребностями в самоактуализации.

Некоторые харизматические элементы, упоминаемые Бассом, включают: (1) стимуляцию умственной деятельности (предложение творческих решений и поощрение инноваций у других), (2) индивидуализированную реакцию на потребности и способности членов группы и (3) способность вдохновлять и мотивировать последователей. Эффектив-

---

<sup>1</sup> Hogg, 2001.

<sup>2</sup> См. House and Shamir, 1993.

<sup>3</sup> Ханс. Bass, 1998.

ные трансформационные лидеры должны быть способны к инновациям, активно вознаграждать правильные действия (и напротив наказывать неправильное поведение) и, самое важное, должны предложить группе какую-либо трансцендентную цель, миссию или мессианскую цель. Басс<sup>1</sup>, как и Хогг<sup>2</sup>, признает, что члены группы могут преувеличивать позитивные характеристики таких лидеров, усиливая их воспринимаемую харизму. Впрочем, эффективные трансформационные лидеры, фактически, проявляют три харизматических элемента, перечисленных выше.

С транзакционной точки зрения (или точки зрения обмена), тоталитарные группы дают своим членам ощущение миссии, цели, принадлежности и выгоды от того, что нет необходимости мучиться над различными житейскими решениями (которые диктуются нормами группы). Группа, в свою очередь, наделяет лидера гипертрофированными позитивными качествами, предельной властью, а также привилегиями, с радостью мирясь с нарушениями лидером определенных аспектов доктрины группы. Поэтому удивительно большое число тоталитарных лидеров имели эротические и материальные привилегии, которые были строго запрещены остальным<sup>3</sup>. Более того, согласно этой теоретической концепции, лидеры в таких группах неизменно предлагают членам группы мессианскую цель, которая чаще всего требует от членов группы отказаться от непосредственной личной выгоды взамен на некую форму самоактуализации и общей трансцендентной цели группы<sup>4</sup>.

С харизматической точки зрения, лидеры в тоталитарных группах, как правило, уверенно принимают решения, умеют искусно говорить, и изобретательны в создании мессианских целей группы. В связи с этим, их обычно определяют как «стимулирующих и вдохновляющих»<sup>5</sup>. Впрочем, в нескольких ключевых отношениях лидеры в тоталитарных группах отклоняются от харизматической модели, которую Басс считает определяющими характеристиками

---

<sup>1</sup> Bass, 1998.

<sup>2</sup> Hogg, 2001.

<sup>3</sup> Hanp. Davis, 1984; Kelley, 1995.

<sup>4</sup> Baron, 2000; Hoffer, 1951.

<sup>5</sup> Hanp. Weightman, 1983; Ofshe, 1980.

для трансформационного лидерства. Басс предполагает, что такие лидеры поощряют инновационность у членов группы, не критикуют поспешно идеи, противоречащие политике группы, действуют неэгоистичным, морально правильным образом и используют систему условных вознаграждений, которая справедливо вознаграждает людей на основе их усилий и вкладов. Такие лидеры также рисуют оптимистическое будущее. В противоположность этому, Басс описывает псевдотрансформационных лидеров, которые, имея многие внешние атрибуты трансформационного лидера, удовлетворяют личную выгоду, полагаются на манипуляцию, страх, угрозу и наказание, чтобы сохранить контроль, и руководствуются искаженными моральными принципами<sup>1</sup>. По-видимому, лидерство в тоталитарных группах хорошо иллюстрирует эту модель псевдотрансформационного лидерства. Поэтому в таких группах лидеры непоследовательно используют «условные» вознаграждения, чтобы наградить последователей, соразмерно их вкладам, обычно наказывают нарушения сильнее, чем вознаграждают правильное поведение и не поднимаются выше личной выгоды. В исследованиях конкретных случаев, которые мы приводим ниже, эти темы подробно рассмотрены.

## **Влияние интенсивной индоктринации на лидерство в тоталитарных группах**

---

Несколько ключевых факторов повышают власть лидеров в таких группах с «высокими требованиями». Один из таких факторов заключается в том, что выгоды, связанные с идентичностью, которые дает членство в группе<sup>2</sup>, особенно сильно удовлетворяют членов группы. Как результат, члены группы оказываются необычайно зависимыми от группы (то есть от лидера) в руководстве, самоуважении, чувстве цели и т.д. Второй фактор включает воздействие, которое тоталитарная группа оказывает на объем внима-

---

<sup>1</sup> Bass, 1998.

<sup>2</sup> Hogg, в печати.

ния членов группы, и то, как это, в свою очередь, вызывает и поддерживает изменение установок в таких группах<sup>1</sup>.

Многие авторы отмечают, что несколько социально-психологических процессов кажутся принципиальными для инициирования изменения установок и ценностей, которое происходит в тоталитарных группах. Сюда входят такие процессы, как динамика конформности, формирование стереотипов о не-членах группы, поляризация группы, искаженная и неполная обработка сообщений и механизмы когнитивного диссонанса, которые коренятся в требовании все большей приверженности к членам группы<sup>2</sup>. Разные авторы также высказываются о напряжении и истощающей деятельности, связанной с индоктринацией группы и членством в группе<sup>3</sup>. В тоталитарных группах крайне распространено лишение сна, а долгие рабочие дни и строго регламентированная деятельность – практически повсеместная характеристика<sup>4</sup>. В таких группах часто манипулируют эмоциональным возбуждением: считается, что такое возбуждение само по себе истощает объем внимания<sup>5</sup>.

Бейрон<sup>6</sup> утверждал, что такое напряжение и истощение объема внимания содействует различным социально-психологическим процессам, упомянутым выше<sup>7</sup>. Несколько проведенных исследований демонстрируют, что страх и возбуждение снижают вероятность того, что люди заметят иотреагируют на логические ошибки в сообщении, направленном на убеждение (убеждающем сообщении), и при этом усиливают тенденцию, по которой люди поддаются влиянию поверхностных аспектов сообщения, таких как реакция аудитории или информацию, якобы удостоверяющую качества или квалификацию оратора<sup>8</sup>. Аналогично, было доказано, что страх усиливает формирование стереотипов<sup>9</sup>, подчинение<sup>10</sup>, кон-

<sup>1</sup> Baron, 2000.

<sup>2</sup> Pratkanis and Aronson, 2000; Schein, Schneier and Barker, 961; Singer, 1995.

<sup>3</sup> Напр. Baron, 2000; Sargant, 1957.

<sup>4</sup> Pratkanis and Aronson, 2000.

<sup>5</sup> Eysenck, 1977.

<sup>6</sup> Baron, 1986; Baron, 2000.

<sup>7</sup> См. также Bodenhausen, 1993.

<sup>8</sup> Напр. Baron, Inman, Kao and Logan, 1992; Sanbonmatus and Kardis, 1988.

<sup>9</sup> Baron et al., 1992; Keinan et al., 2000.

<sup>10</sup> Dolinski and Nawrat, 1998.

формность<sup>1</sup> и изменение установок, порожденное когнитивным диссонансом<sup>2</sup>.

Учитывая, что жизнь в тоталитарных группах часто подразумевает манипуляции эмоциями, лишение сна, высокий уровень регламентированной и обязательной деятельности и неправильное питание, есть все основания считать, что объем внимания в таких группах снижен, что усиливает подверженность членов группы разнообразным манипуляциям посредством убеждения. Вероятно, что такое напряжение и истощение внимания, которое оно вызывает, также воздействует на динамику лидерства в таких группах. Этот довод основан на нескольких ключевых предположениях. Первый заключается в том, что низкий объем внимания увеличивает различие во власти между членами группы и лидером, если речь идет о власти эталона и информационной власти. Если напряжение вызывает сокращение объема внимания (или просто уменьшает уверенность в объеме собственного внимания), человек становится более зависимым от уверенного, информированного, высококвалифицированного лидера, который дает интерпретации событиям, а также заранее продуманные готовые выходы и решения.

Второе предположение заключается в том, что напряжение индоктринации снижает у членов группы уверенность в себе и уверенность в собственных силах. Многочисленные исследования поддерживают эту идею<sup>3</sup>. Так, распространенная характеристика индоктринации в тоталитарных группах – это периодически повторяющиеся случаи, когда люди должны подвергаться уничижительной критике, их вынуждают на раскаяние и другие действия, связанные с чувством унижения и стыда<sup>4</sup>. Более того, в тоталитарных группах члены поставлены в такое положение, что им приходится приспособливаться к необычным групповым нормам, в то же время пытаясь освоить незнакомую и сложную доктрину или совокупность умений – политическую, квазинаучную или религиозную. Этой путаницы, наряду с критикой отдельного члена группы со стороны группы, до-

---

<sup>1</sup> Darley, 1966.

<sup>2</sup> Pittman, 1975.

<sup>3</sup> Hanp. Singer, 1995.

<sup>4</sup> Hanp. Baron, 2000; Hinkle and Wolff, 1956.

статочно, чтобы пошатнуть уверенность всякого человека, не обладающего крайне высокой способностью к самовосстановлению<sup>1</sup>. Такие нападки на уверенность в собственных силах и самоуважение делают идентификацию с группой очень привлекательной. Некоторое время предполагалось, что идентификация с группой – очень эффективное средство для укрепления самоуважения или «избегания» неадекватного «Я»<sup>2</sup>. Следовательно, чем более неполноценным себя чувствует человек, тем больше привлекательность тоталитарной группы.

С этим связана идея о том, что эти нападки на уверенность членов группы в себе и в собственных силах делают членов группы более зависимыми от группы (в культурах это значит – от лидера группы) в руководстве, интерпретации, объяснении и нормативном контроле над деятельностью и выбором. Как указывает Хогг<sup>3</sup>, одна из выгод преданного членства в группе и идентификации с группой заключается в том, что групповые нормы снижают неопределенность в том, *что* думать, чувствовать и делать. Хогг<sup>4</sup> развивает эту мысль, утверждая, что людей, которые переживают неопределенность в отношении своей Я-концепции, должны особенно привлекать группы, характеризующиеся уникальными для них, четкими нормами, продуктом которых является высокая сущность группы – распространенная характеристика тоталитарных групп. Таким образом, неопределенность рассматривается как один из факторов, повышающих нормативную власть. Было обнаружено, что нормативный контроль особенно силен в тех случаях, когда уверенность членов группы в задаче низка<sup>5</sup>, а значимость членства в группе очень высока<sup>6</sup>, что характерно для тоталитарных групп. Более того, недавние исследования показывают, что чем больше человек подчиняется предписаниям таких высоко выраженных, уверенных и самореферентных групп, тем

---

<sup>1</sup> Lifton, 1961.

<sup>2</sup> Hoffer, 1951.

<sup>3</sup> Hogg, 2001.

<sup>4</sup> Hogg, в печати.

<sup>5</sup> Bond and Smith, 1996.

<sup>6</sup> Abrams et al., 1990.

лучше человек думает о себе<sup>1</sup> и тем увереннее человек в своем решении<sup>2</sup>.

Таким образом, у лидеров культов есть доступ к «обоюдоострому мечу», другими словами, в их руках – «палка о двух концах». Они используют различные техники, чтобы «атаковать» ощущение самодостаточности членов группы, в то же время предлагая мессианскую цель группы как средство выйти за рамки этого чувства сомнения, бессмысленности и низкой самооценки. В соответствии с этой точкой зрения, Галантер<sup>3</sup> утверждает, что укрепившиеся члены тоталитарных групп сообщают о более низком уровне невротических расстройств, чем новообращенные члены. Поэтому идентификация с группой предлагает членам группы больше, чем просто обычные социальные выгоды принадлежности и приятия. Она предоставляет средство, чтобы облегчить беспокойство, снизить чувство противоречия при принятии решений и укрепить чувство собственной уникальности и самооценки. В общем, низкий объем внимания, порожденный характеристиками жизни во многих тоталитарных группах, не только повышает воздействие манипуляций убеждения, но и повышает власть и привлекательность тех, кто находится в положении лидера. Это станет очевидно в ходе анализа лидерства в трех тоталитарных группах, который мы представим далее.

## Храм народов

---

### История

Джим Джонс основал «Храм народов» в Индианаполисе в 1955 году. К 1965 году он перевез церковь с примерно 70 последователями в Область залива Сан-Франциско, где большинство жило в огороженном поселении<sup>4</sup>. С ранних дней служение Джонса сочетало элементы фундамента-

---

<sup>1</sup> Pool et al., 1998.

<sup>2</sup> Baron et al., 1996.

<sup>3</sup> Galanter, 1989.

<sup>4</sup> Maaga, 1998.

листского Христианства (например, исцеление верой) с прогрессивными позициями по расовым и экономическим вопросам<sup>1</sup>. В результате, к 1967 году Джонс был хорошо известной публичной фигурой, имеющей политические связи. В Калифорнии он начал осуществлять обширный контроль над личными решениями тех, кто входил в его конгрегацию. Для храма жертвовались деньги и недвижимость, родители подчинялись указаниям Джонса, по которым они должны были позволять, чтобы их детей растили другие прихожане, а женатые пары прекращали жить вместе, если на то был приказ<sup>2</sup>. Церковные собрания часто становились форумами для публичной критики прихожан, которая прерывалась психологическими и физическими наказаниями<sup>3</sup>. Джонс регулярно вступал во внебрачные гетеросексуальные и гомосексуальные связи с членами группы<sup>4</sup>.

В период, начиная с 1976-77 года, Джонс заставил почти всех членов Храма народов переехать в огороженное поселение в джунглях Гайаны под названием Джонстаун. В Гайане Джонс демонстрировал все большие свидетельства параноидного мышления, депрессии и эксцентричного поведения<sup>5</sup>. Члены группы регулярно работали по 12 часов в день над тяжелыми задачами при рационе с недостатком протеина. За рабочим днем следовали продолжительные групповые собрания, после которых репродукторы до поздней ночи вещали проповеди Джонса. Приверженность группы «революционному самоубийству» обсуждалась и отработывалась на нескольких собраниях, длившихся всю ночь. Эта «отработка» превратилась в реальность, когда Джонс отдал приказ о групповом самоубийстве вскоре после того, как его охрана по распоряжению убила конгрессмена Лео Райана, который находился в поселении с визитом. Погибло более 900 человек. Аудиозаписи, сделанные той ночью, показывали, что существовала изначально высокая приверженность группы этому действию<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Maaga, 1998.

<sup>2</sup> Hanp. Layton, 1998; Weightman, 1983.

<sup>3</sup> Layton, 1998.

<sup>4</sup> Maaga, 1998; Layton, 1998.

<sup>5</sup> Layton, 1998.

<sup>6</sup> *Weekly Edition*, 23 января 1999.



## Теоретический анализ Храма народов

---

### Теория социальной идентичности

В соответствии с подходом к лидерству с позиций социальной идентичности<sup>1</sup>, выраженность группы у Храма народов была довольно высокой, как и уровень идентификации с группой. Едва ли можно сомневаться в том, что установки Джонса относительно всего, от религии до социализма, вызывали восхищение группы и практически по определению рассматривались ею как прототипично нормативные. Ключевая характеристика норм Храма включала пренебрежительные взгляды на различные аутгруппы (фашистов, ЦРУ и т. д.). Все это звучит отголоском теории социальной идентичности, в которой акцент сделан на том, что члены ингруппы максимально увеличивают свои отличия от аутгрупп. Со временем Джонс переопределил социальную идентичность группы. Сюда входило постепенное изменение того, какие позиции, установки и поведение считались прототипичными для членов группы – стратегия, определенная Хоггом<sup>2</sup> как тактика, которую лидеры используют, чтобы сохранить свою позицию прототипичных людей. Предполагается, что эта тактика основана на том факте, что, изменяя групповой прототип, лидер гарантирует, что он, больше чем кто-либо еще, продолжает лучше всего воплощать этот прототипичный стандарт.

Все же, последователи никогда не считали Джонса прототипичным членом Храма народов. С самого начала его считали уникальным и превосходящим. Причиной возникновения его лидерства также не было совпадение его установок и поведения с прототипичными нормами группы. Вместо этого, Джонс установил, какими должны быть нормы, при помощи собственного мнения. Кроме того, хотя члены группы без сомнений гиперболизировали исключительные характеристики Джонса, его харизма зависела не только от этого атрибутивного искажения. Вместо этого, она коренилась в исключительной способности к

---

<sup>1</sup> Hogg, 2001.

<sup>2</sup> Hogg, 2001.

публичным выступлениям, определении значимых целей (например, расовое равенство) и его предельной уверенности в себе. Верно, что Джонс со временем использовал все больший уровень принудительного контроля, но, по видимому, это было вызвано, в первую очередь, его психологическими нарушениями<sup>1</sup>, а не тем, что его постепенно стали воспринимать, как члена «не-группы».

## Трансформационная теория

Конструкт псевдотрансформационного лидерства Басса<sup>2</sup> предоставляет лучшее описание лидерства в Храме народов. Члены группы, разумеется, извлекали ряд психологических выгод от принадлежности к группе, которые мы уже упоминали, хотя Джонс, разумеется, также накапливал множество выгод. Поэтому можно считать, что Джонс и его последователи состояли в таких отношениях обмена, на котором сделан акцент в транзакционном подходе. Джонс также овладел большим количеством харизматических характеристик, на которых делал ударение Басс, таких как вдохновляющее лидерство (мессианские цели, динамический стиль и т. д.), индивидуальный подход к потребностям и возможностям членов группы и инновационная, самоактуализирующаяся программа действий для членов группы. С другой стороны, Джонс был нетерпим к инакомыслию, на публике критиковал членов группы, часто манипулировал членами группы и обманывал их (исцеления были подстроенными, способности к ясновидению поддельными и т. д.) и явно делал акцент на собственных интересах и привилегиях, управляя группой. Кроме того, его собственное ощущение морали было, по видимому, извращенным и ненормальным. Джонс кажется ярким примером псевдотрансформационного лидера. Эта форма лидерства считается неэффективной и является источником напряжения для членов группы. Это не трудно доказать, принимая во внимание историю и печальную гибель этой группы.

---

<sup>1</sup> Layton, 1998.

<sup>2</sup> Bass, 1998.

## Синанон

---

### История

Синанон был стационарной наркологической группой, которую основал в Калифорнии Чак Дедерик в 1958 году. Лечение в Синанон было основано на «Игре» - конфронтационном групповом собрании, во время которого участники критически анализировали оправдания и иллюзии, которые служили оправданием злоупотребления наркотиками или алкоголем. Уже через несколько месяцев было объявлено, что Синанон – это эффективное средство для контроля не только над алкоголизмом, но и над наркоманией. В период между 1958 и 1968 годом группа обработала более 5 000 человек<sup>1</sup>.

Мнимый успех этой программы для лечения наркомании был основан в первую очередь на бездоказательных репортажах в прессе<sup>2</sup>. Хотя вероятно, что члены группы не употребляли наркотиков и алкоголя, проживая с группой (учитывая серьезный конфронтационный подход Синанон), существует мало официальных документальных доказательств, что Синанон предоставляла успешное лечение для людей, которые переставали жить с группой<sup>3</sup>. Со временем такой переход перестал быть целью организации. Ее слава как успешной наркологической программы привела к пожертвованиям, грантам и расширению, которые позволили ей открыть бизнес с (неоплачиваемым) персоналом из членов Синанон<sup>4</sup>. К 1967 году Синанон насчитывала более 800 членов в различных поселениях, и она начала принимать людей без пагубной зависимости из близлежащих территорий. Игра предлагалась как мощное, хотя и травматическое средство самоисследования. Очевидно, она также служила как инструмент наказания и контроля.

В 1968 году Дедерик официально изменил концепцию Синанон – теперь она превратилась в некий эксперимент

---

<sup>1</sup> Gerstel, 1982.

<sup>2</sup> Ofshe, 1980.

<sup>3</sup> Ofshe, 1980.

<sup>4</sup> Gerstel, 1982.

жизни в коммуне, открытой для всех. Вход требовал посещения «учебного лагеря» с лишением сна, активными нагрузками и другими унижительными действиями по инициации. В это время обычным явлением стали игровые «марафоны», длившиеся более 24 часов<sup>1</sup>. К 1975 году Дедерик заявил, что Синанон – это религия, отрекся от обета бедности, назначил себе значительную заработную плату и основал роскошную резиденцию для себя и своего окружения. Дедерик по желанию мог вещать во все места средоточия Синанон и использовал эту систему коммуникации, «проволеку», чтобы унижать всякого члена Синанон, который не угодил ему<sup>2</sup>.

Беспорядочные половые связи в Синанон долгое время допускались, а к 1977 году стали активно поощряться как средство, чтобы установить «взаимную любовь» среди членов группы<sup>3</sup>. Власть Дедерика отражалась в эффективности этого указа даже среди женатых членов группы, а также в успехе, который имело его поощрение абортов и вазэктомии у членов группы<sup>4</sup>. К середине 1970-х годов группа оставила идею ненасилия и сформировала отряды вооруженной охраны, призванные «защищать» группу от посторонних, а также наказывать непокорных членов группы – особенно сопротивляющихся подростков. К 1975 году персонал этой службы безопасности был задействован в физических нападениях на местных жителей, избииении одного из бывших членов Синанон и в случае, когда «враждебный» юрист был укушен гремучей змеей, подброшенной в его почтовый ящик, – преступление, которое в итоге привело к тому, что Дедерик пошел на сделку о признании вины и получил пять лет условно<sup>5</sup>. Синанон затем проиграла серию исков о физических нападениях, проведенных группой. Налоговое управление США отменило их статус освобождения от уплаты налогов в 1986 году. Синанон была официально распущена в 1991 году, а в 1997 году Чак Дедерик умер от сердечной и легочной недостаточности в Калифорнии, где он жил в трейлерном парке<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Gerstel, 1984.

<sup>2</sup> Hanp. Gerstel, 1984.

<sup>3</sup> Gerstel, 1984.

<sup>4</sup> Ofshe, 1980.

<sup>5</sup> Gerstel, 1984.

<sup>6</sup> Yee, 1997.

## Теоретический анализ Синанон

---

### Теория социальной идентичности

С позиций социальной идентичности, выраженность группы у Синанон была высокой, учитывая, что членство в группе было связано с совместным проживанием. Аналогично, учитывая испытания для инициации, можно с уверенностью предположить, что среди тех, кто решил остаться, приверженность группе и идентификация с группой были очень высокими<sup>1</sup>. Более того, интенсивный процесс ощущения унижения и стыда, являвшийся неотъемлемой частью Игры, с которым раз за разом сталкивались новообращенные и заслуженные члены группы, был организован именно так, чтобы ставить под сомнение уважение к себе и уверенность в своих силах членов группы (условия, на которых мы ранее делали акцент как на условиях, содействующих идентификации с группой). Учитывая, что Дедерик жил среди других членов группы, участвовал в Играх на еженедельной основе и несколько лет не пользовался очевидным материальным преимуществом, его считали прототипичным членом группы. Поэтому Дедериком глубоко восхищались в группе, а его мнение по ряду вопросов (от беспорядочных половых связей до необходимости в жесткой взаимной критике) определяло нормативное мнение и поведение в группе. Кроме того, Дедерик занял позиции, которые отличали его от тех, кто не входил в группу, по ряду вопросов (например, частная собственность, беспорядочность). Поэтому соответствие его «прототипичному» мнению помогало установить различие между членами Синанон и теми, кто не входил в группу. Короче говоря, в нескольких отношениях стиль лидерства Дедерика соответствует стилю лидерства, изложенному в теории социальной идентичности.

Впрочем, как сказано выше, Дедерик возник в качестве лидера не потому, что его установки и поведение совпали с прототипичными групповыми нормами. Вместо

---

<sup>1</sup> Baron, 2001; Pratkanis and Aronson 2000.

этого такие нормы определялись мнением и действиями, которые он предпочитал, как создатель группы. Этот факт не согласуется с результатом анализа, предложенным Хоггом<sup>1</sup>. Кроме того, хотя нельзя сомневаться в том, что лидерство Дедерика отчасти коренилось в его прототипичном статусе, как утверждает анализ Хогга, очевидно, что его ореол харизмы объяснялся его способностями оратора, менеджера и инноватора, в дополнение к какому бы то ни было атрибутивному искажению со стороны членов его группы. С другой стороны, предположение Хогга о том, что лидеры больше полагаются на власть принуждения и вознаграждения, когда начинают дистанцироваться от группы, соответствует тому факту, что Дедерик расширил применение физических наказаний, когда начал использовать роскошные привилегии, не доступные остальным. Короче говоря, концепция социальной идентичности в некоторых, но не всех отношениях, соответствует истории лидерства в Синанон.

## Трансформационная теория

Также можно обоснованно доказать, что модель лидерства Дедерика представляет собой псевдотрансформационный стиль, о котором говорит Басс<sup>2</sup>. Члены группы получали любую из нескольких транзакционных выгод, включая жизнь, свободную от наркомании и преступлений (в случае наркозависимых членов). Дедерик предлагал вдохновляющее лидерство, трансцендентную цель и индивидуальный подход к каждому члену группы. Все же, Дедерик был почти нетерпим к инакомыслию, был специалистом по унижению и критике своих последователей, ставил в центр внимания наказание нарушений (в противоположность вознаграждению правильного поведения) и был манипулятором и сторонником принципов Макиавелли в делах группы. Поэтому концепция псевдотрансформационного лидерства Басса дает достаточно точное описание стиля лидерства Дедерика в Синанон.

---

<sup>1</sup> Hogg, 2001.

<sup>2</sup> Bass, 1998.

## Дети Бога

---

### История

Дэвид Берг основал организацию «Дети Бога» (ДБ) в 1967 году в Калифорнии, используя направленное против истеблишмента, фундаменталистское христианское послание, чтобы вербовать молодежь в организацию. За 13 лет Берг трансформировал эту группу из фундаменталистской секты в международную харизматичную группу, которая одобряла беспорядочное сексуальное поведение и религиозную проституцию. Эта деятельность финансировала роскошную жизнь Берга и его близкого окружения<sup>1</sup>. Берг был мужчиной с ненасытными сексуальными аппетитами. Кроме трех браков и многочисленных романов, он поддерживал кровосмесительные связи со своими детьми – факт, который подтверждают его сочинения, «письма Мо»<sup>2</sup>.

К местному бизнесу и церквям первоначально был обращен призыв «обеспечивать» группу как средство борьбы с наркоманией среди молодежи. Многие из новых членов действительно отказались от секса, наркотиков и алкоголя, чтобы участвовать в ДБ в ее первые годы<sup>3</sup>. Берг настаивал, чтобы члены группы «отказались от всего» в качестве проверки их веры<sup>4</sup>. Эта заповедь давала основу для того, чтобы члены группы передавали все свои материальные ценности секте Берга. Группа привлекла общенациональное внимание СМИ к 1969 году, после демонстраций молитвы инициации на общественных мероприятиях с библейскими облачениями, деревянными посохами и т.д.<sup>5</sup>

К 1970 году группа располагалась в сельском огороженном поселении в Техасе, где техники набора новых членов стали систематизированными. Первоначальный набор людей обычно включал лишение их сна с чередующимися командами индоктринации и присмотром, чтобы новообра-

---

<sup>1</sup> Davis, 1984; отчет Charity Frauds Bureau, 1974.

<sup>2</sup> Berg, 1976; Davis, 1984.

<sup>3</sup> Davis, 1984.

<sup>4</sup> Berg, 1976.

<sup>5</sup> Davis, 1984.

ценный член никогда не оставался один, и у него не было времени на спокойные размышления. Новообращенного непрерывно донимали по поводу его приверженности Иисусу, необходимости «отказаться от всего» и т.д. Когда новообращенные подписывали «революционную ведомость», безвозмездно передавая свое имущество группе, они начинали минимальную трехмесячную подготовку ученика<sup>1</sup>. Сюда относились строго регламентированные 18-часовые рабочие дни с религиозным вещанием, которое часто длилось всю ночь. Каждого новообращенного непрерывно сопровождал преданный член группы<sup>2</sup>. Каждому новообращенному давали новое имя, которое символизировало его духовное перерождение. После доктрины «отказаться от всего» от членов группы ожидалось, что они разорвут все связи со своей старой жизнью, особенно с друзьями и семьей – за исключением писем родителям с просьбой о деньгах. Время проводили за неквалифицированным трудом, заучиванием стихов из Библии и т.д. От всех членов ожидалось, что они будут вести дневник со списками достижений, злых мыслей и т.д. Дневники демонстрировались на собраниях группы, на которых поощрялись публичные признания<sup>3</sup>. Менее чем за два года группа выросла с 200 до почти 2 000 членов. К 1974 году у группы было более 100 анклавов в различных странах<sup>4</sup>.

С 1970 года до его смерти в 1994 году последователи редко видели Берга, потому что он жил в разных местах, от Европы до Южной части Тихого океана. Чтобы управлять группой и ее деятельностью, он в начале 1970-х годов начал общаться с группой посредством «писем Мо» - серии диатриб типа «Библия говорит», которые отличались по теме от прямых пророчеств от Бога до нападок на конкретных людей. К середине 1971 года родители и друзья членов группы сформировали антикультурную организацию Свободу ДБ. Такие группы обеспечивали для ДБ наличие необходимых аутгрупп, которые можно было поносить в письмах Мо. Отступникам угрожали суровыми наказаниями. Берг

<sup>1</sup> Отчет Charity Frauds Bureau, 1974.

<sup>2</sup> Davis, 1984.

<sup>3</sup> Davis, 1984; Davis, 1973.

<sup>4</sup> Отчет Charity Frauds Bureau, 1974.



говорил в проповедях, что у тех, кто оставит группу, родятся уродливые дети – убеждение, как правило, принимавшееся на веру в группе.

Эволюция Детей Бога в сексуальный культ началась в 1971 году. Первоначально у ДБ была очень пуританская позиция относительно секса<sup>1</sup>. В середине 1971 года Берг использовал библейскую цитату, чтобы заявить, что «все позволительно» для каждого, кто является истинным и верным христианином. Рядовым членам группы открывали сексуальные значения этой политики постепенно, чтобы не шокировать их. Со временем прежде непорочные и сексуально сегрегированные члены группы начали экспериментировать с сексом. К 1974 году беспорядочность половых связей в группе развилась до практики «рыбалки флиртом», то есть использования сексуального поведения, чтобы набирать новых членов и получать финансирование<sup>2</sup>. Дети Бога до сих пор действуют и теперь называют себя Семейей<sup>3</sup>.

## **Теоретический анализ Детей Бога**

---

### **Теория социальной идентичности**

Выраженность группы и идентификация с группой у Детей Бога были очень высокими. Тот факт, что членов группы, как правило, сопровождал приятель или партнер, когда они были за пределами огороженного поселения, использование группового жаргона (например, рыбалка флиртом, отказаться от всего и т.д.) и коммунальная организация жизни группы делали членство в группе почти постоянно выраженным и значимым. Учитывая жертвы, на которые шли члены группы в плане отказа от материальных благ и прошлых отношений, члены группы сильно идентифицировали себя с ДБ и использовали это как ключевой источник самоидентификации. Убеждения Берга,

---

<sup>1</sup> Davis, 1984.

<sup>2</sup> Davis, 1984.

<sup>3</sup> [www.thefamily.org](http://www.thefamily.org)

которые были выражены в «письмах Мо», определяли то, что нормативно в группе. Берг, по-видимому, достаточно сильно отличался от рядовых членов группы. В случае Берга эта обособленность коренилась в его возрасте, его священническом статусе и его «способности» как пророка. Более того, через четыре или пять лет члены группы редко его видели. Лидерство Берга, как основателя группы, возникло не потому, что его взгляды совпадали с прототипичными групповыми нормами. Вместо этого, Берг прилагал усилия к тому, чтобы сформировать взгляды членов своей группы, хотя и постепенно, в соответствии со своими собственными взглядами, так чтобы они стали прототипичными посредством манипуляции. По-видимому, он не стал больше опираться на власть, основанную на принуждении или вознаграждении, когда начал сильнее дистанцироваться и отличаться от членов своей группы. В этом отношении его поведение не соответствует предположениям, которые выдвигает по этому вопросу Хогг. Впрочем, эволюция групповой доктрины от буквального толкования Библии до пророчества о Страшном суде и, в итоге, сексуального авантюризма, действительно представляет собой тот тип изменения в прототипичной позиции, на который концепция социальной идентичности указывает как на средство для сохранения власти.

## Трансформационная теория

Лидерское поведение Берга во многих аспектах соответствует описанию псевдотрансформационного лидерства, предложенному Бассом. В плане трансакций, членство в ДБ давало юным новообращенным возможность неповиновения с определенной целью. Серьезным юным христианам давали возможность вне всяких сомнений упрочить свою приверженность Иисусу. Растерянным и отчужденным подросткам предлагали структуру, дисциплину, чувство значимости и смысла и ощущение приятия и принадлежности<sup>1</sup>. В плане мессианских элементов, Берг предлагал инновационные идеи и вдохновляющее послание. Все же, в соответствии с псевдотрансформационным стилем, его реакции и поведение

<sup>1</sup> Davis, 1984.

с трудом адаптировались к тому, чтобы отражать индивидуальные желания и способности членов группы, не мог он и предложить высоко условного подкрепления. Он не игнорировал свои личные интересы, использовал реактивный (основанный на наказании) контроль, был нетерпим к инакомыслию или инновациям со стороны членов группы, и едва ли мог называться человеком, у которого непогрешимое чувство морали. Вместо оптимистического подхода он полагался на манипуляции, основанные на страхе, чтобы перенаправить нормы и поведение в своих владениях. Короче говоря, вполне обосновано соответствие между стилем лидерства Берга и псевдотрансформационным стилем, описанным Бассом<sup>1</sup>.

## **Изменение целей и политики как тактика лидерства в тоталитарных группах: жизнь группы как драма**

---

Одна из отличительных черт, характеризующих группы, которые мы рассмотрели, состоит в том, что все три из них находились в состоянии эволюционного движения – характеристика, отличающая многие тоталитарные группы<sup>2</sup>. В таких группах лидеры часто изменяют групповую доктрину и даже определение группы. Одна из возможных интерпретаций этого изменения в том, что она представляет собой тактику, которую лидеры используют, чтобы оставаться «на один шаг впереди» членов группы в плане положения прототипичного члена группы<sup>3</sup>. Один из фактов, соответствующих этой точке зрения, в том, что обычно эти нормы изменяются так, что определяют позиции, которые повышают отличие между ингруппой и выраженными аутгруппами. А согласно концепции социальной идентичности, это – ключевой процесс. Это проявилось в трех группах, исследованных в этой главе, и происходит в других тоталитарных группах<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Bass, 1998.

<sup>2</sup> Hoffer, 1951; Sargant, 1957.

<sup>3</sup> Hogg, 2001.

<sup>4</sup> Kelly, 1995.

Столь же правдоподобная интерпретация такого изменения заключается в том, что оно создает ощущение тайны в отношении доктрины группы. Такая тайна поддерживает статус лидера как эксперта и необходимого интерпретатора этой доктрины. Связанная с этим причина, по которой лидеры могут содействовать этому изменению или породить его, в том, что оно поощряет чувство возбуждения, роста и вызова, тем самым поддерживая интерес членов группы. Эта идея предполагает, что привлекательность таких групп отчасти зависит от драматизма и возбуждения, которые они обеспечивают членам группы. Такая «драматическая» интерпретация имеет нечто общее с трансформационной концепцией в том смысле, что такое возбуждение повышает степень, в которой лидера считают вдохновляющим и способным к инновациям, то есть источником такого драматизма и отвлечения внимания.

Впрочем, в теориях лидерства и группового процесса до настоящего момента не было акцента на идее о том, что возбуждение, основанное на драматизме, это выгода, которую часто дает жизнь группы. В дополнение к исполнению этой функции отвлечения внимания, изменение в доктрине группы дает лидерам возможность провести «проверку лояльности», которую можно применять к последователям: вводя изменение, лидер может различить, кто достаточно привержен, чтобы принять какую бы то ни было трансформацию цели группы и ценностей группы. Такие проверки можно использовать, чтобы понять, кого следует вознаградить, кому доверять, кого наказать, кого изгнать или кем манипулировать. Это гарантирует, что те, кто остается ближе всего к власти, с высокой вероятностью подчинятся интерпретациям и приказам лидера. Наконец, стимулирование изменений в доктрине, целях и т. д. дает лидеру средство добиться «растущей приверженности» от последователей. Повторяющиеся и дорогостоящие личные трансформации представляют собой эффективное средство, чтобы создать когнитивный диссонанс среди последователей, тем самым повысив лояльность членов группы и их приверженность группе и ее лидеру<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Baron, 2000; Pratkanis and Aronson, 2000.

## Выводы

---

Мы рассмотрели три группы, у которых есть определенные поверхностные различия, но ряд тревожных сходств. Во-первых, трансформационное изменение – это тема, общая для этих трех групп. Вторая общая характеристика заключается в том, что в описании псевдотрансформационного лидерства Басса прослеживается соответствие с этими тремя клиническими случаями, особенно с учетом характера морально спорного, эгоцентричного и основанного на манипуляции харизматического стиля, использованного этими лидерами. В-третьих, все три группы подвергали своих членов полному напряжению и истощающим внимание процедурам, включая чрезмерный труд, лишение сна, регламентацию и разнообразные манипуляции эмоциями. Это общая характеристика индоктринации для большинства тоталитарных групп<sup>1</sup>. Мы считаем, что это не только ведет к недостаточному и поверхностному изучению доктрины группы, но также повышает зависимость членов группы от лидера как источника принятия решений и интерпретации. Четвертое сходство заключается в том, что эти лидеры продемонстрировали низкую терпимость к отклонениям мнения или инновациям со стороны членов группы. Люди, которые настойчиво придерживались такого поведения, оказывались объектом унижения и/или физических наказаний. Как отметили несколько авторов, существование таких отклонений действительно выполняет определенную функцию для организации: реакция группы служит показателем границ приемлемого поведения и служит наглядным уроком другим членам группы о возможных последствиях нарушения норм<sup>2</sup>.

В-пятых, эти три лидера пользовались различными материальными и эротическими привилегиями, которые дистанцировали их от рядовых членов группы. Хотя это не обязательно происходит в тоталитарных группах (одно из исключений – группа Небесные врата), это довольно распространенная схема<sup>3</sup>. Эта дистанция усиливается из-за

---

<sup>1</sup> Baron, 2000.

<sup>2</sup> Хант. Hogg, 2001.

<sup>3</sup> Pratkanis and Aronson, 2000.

поклонения, направленного на таких лидеров. В результате, лидеры и их близкое окружение занимают более высокую касту, чем члены группы. Эти факты предполагают, что этих лидеров не считают просто еще одним членом группы, хотя они и прототипичны. Хогг утверждает, что такая обособленность устраняет прототипичный статус лидера, тем самым заставляя его со временем использовать власть принуждения. Это действительно происходило в Храме народов и в некоторой степени в Синанон. Заметьте, впрочем, что, согласно большинству исследований, открытого неповиновения контролю в Джонстауне было относительно мало<sup>1</sup>. По-видимому, использование Джонсом принудительных методов в большей степени было обусловлено его собственным психическим расстройством, чем потребностью сохранить контроль над последователями. Важно отметить, что, хотя Дэвид Берг сильно отделился от последователей в секте Дети Бога, он обычно не полагался на тактику контроля с открытым принуждением.

Создается впечатление, что возникновение лидерства, во всяком случае, в Храме народов и Детях Бога, объяснялось не тем, что Джим Джонс и Дэвид Берг обладали установками или характеристиками, которые соответствовали некоему прототипичному стандарту. Вместо этого, эти лидеры проактивно определяли для группы, *кто* будет аут-группой, и из чего будут состоять нормы ингруппы. Хотя лояльность и жертвы, которую демонстрировали члены группы, по-видимому, объясняются их интенсивной социальной идентификацией с группой, лидерство в этих двух группах, по-видимому, в большей степени основано на динамике власти и харизматических характеристиках, чем на восхищении людьми, которые больше всего придерживаются прототипичных норм, со стороны членов группы. Мы предполагаем, что эта точка зрения на возникновение лидеров, основанная на харизме, может послужить хорошей основой для описания и объяснения лидерства во многих тоталитарных группах. Здесь мы приходим к выводу, что зачастую такие группы – «творения» отдельных лидеров, способных к инновациям, которые могут набирать

---

<sup>1</sup> Layton, 1998.

новых членов группы на основе привлекательности их стиля и транслируемого ими послания. В силу этого, лидер не «возникает» из существующей группы людей на основе соответствия некоему прототипичному стандарту. Вместо этого, группа существует как результат харизмы лидера и его умения «вербовать» новых членов. В таких группах-«бутиках» лидерство не становится «итогом решения», а преподносится как свершившийся факт. Как результат, мы считаем, что подход к лидерству с позиций социальной идентичности дает не особенно хорошее объяснение причинам возникновения лидерства в тоталитарных группах, с которыми мы познакомились. У теории социальной идентичности может быть больше возможностей применения в случаях, когда лидерство переходит от первоначального лидера ко второму или третьему поколению лидеров. Кроме того, степень, в которой лидер соответствует прототипу группы, может играть принципиальную роль в *сохранении* лидерства, поскольку такое соответствие почти наверняка способствует укреплению привлекательности и социальной власти лидера<sup>1</sup>.

Мы предлагаем эти выводы с неким предостережением. Клинические случаи, которые мы рассмотрели выше, не могут составлять основу для достоверного подтверждения ни одной из точек зрения. Проблемы ограниченного размера выборки и избирательного формирования выборки заставляют нас интерпретировать результаты нашего анализа в большей степени как иллюстрации, чем как фактические результаты. Впрочем, мы считаем, что, учитывая экстремальное и дорогостоящее поведение, вызываемое в тоталитарных группах, даже описательный анализ таких групп дает пищу для размышлений и вполне целесообразен.

---

<sup>1</sup> Hogg, 2000.

# 14 Императивы идентичности: роль идентичности в оценке лидера и принятия им решений

РОДЕРИК М. КРАМЕР

Нам всем нужно быть готовыми к тем моментам, когда наше лидерство поставлено на карту и судьба или благосостояние других зависит от того, что мы делаем. Возможно, решения, которые мы принимаем в такие критические моменты, затронут лишь несколько человек, возможно — многих людей. Но в любом случае, нам нужно быть готовыми, если мы собираемся воспользоваться предоставленной возможностью.

*Майкл Юсим<sup>1</sup>*

Люди, принимающие решения, могут нарушить логику результатов и считаться глупыми или наивными, но если они нарушат моральные обязательства идентичности, их осудят за отсутствие элементарной нравственности.

*Джеймс Г. Марч<sup>2</sup>*

От лидеров ожидают, что они будут принимать решения. Способность быстро и уверенно принимать решения даже может считаться *непременным условием* истинного лидера. По крайней мере, именно на это указывает один из выводов, который сразу же приходит на ум даже после беглого обзора огромного количества литературы, в которых лидерство характеризуется в терминах смелых решений, принятых в моменты серьезного кризиса или возмож-

<sup>1</sup> Michael Useem, 1997, 3.

<sup>2</sup> James G. March, 1994, 65.



ности<sup>1</sup>. Немногие люди прослеживали эту тесную связь между лидерством и принятием решений так явно или с таким авторитетом, как Теодор Рузвельт. «Значение имеет не критик, – считал он, – и не человек, который указывает, в чем сильный человек ошибается, или где деятельный человек мог сделать лучше». Он продолжает свою мысль так:

Честь принадлежит тому человеку, который действительно на арене, лицо которого измазано пылью, потом и кровью; который борется доблестно, который ошибается и раз за разом не достигает цели... которому известен великий энтузиазм, великая преданность... которому в лучшем случае в итоге известны триумфы высоких достижений и который в худшем случае, если он терпит неудачу, по крайней мере, терпит неудачу, дерзая изо всех сил, так что его место никогда не должно быть с теми холодными и робкими душами, которым не известны ни победа, ни поражение<sup>2</sup>.

Согласно наблюдениям Рузвельта, лидерство – словами Линдона Джонсона – не для «робких душ или дрожащих натур»<sup>3</sup>. Мы ожидаем, что лидеры будут принимать решения. Мы ожидаем, что великие лидеры будут принимать великие решения.

Признавая эту тесную связь между лидерством и принятием решений, социальные ученые уделяли существенное внимание разъяснению психологических, социальных и структурных факторов, определяющих процесс принятия решений лидерами. Их усилия отражают разнообразные концептуальные подходы и теоретические направления. Одни ученые, например, сосредоточили внимание на влиянии власти и политики на принятие решений лидерами<sup>4</sup>. Другие анализировали, как система обучения лидеров воздействует на качество принятия ими решений<sup>5</sup>. Третьи изучали влияние разнообразных форм ответственности (подотчетности)<sup>6</sup> и форм институциональной вовлеченности<sup>7</sup> на принятие решений лидерами.

<sup>1</sup> Напр. Janis, 1989; Useem, 1998.

<sup>2</sup> Цитата из Nixon, 1982, стр. 345.

<sup>3</sup> Цитата из Gruber, 1991.

<sup>4</sup> Напр. Neustadt, 1990; Pfeffer, 1992.

<sup>5</sup> Напр. Burke and Greenstein, 1989; George, 1980; Janis, 1983.

<sup>6</sup> Tetlock, 1992.

<sup>7</sup> Allison, 1971.

Каждая из этих теоретических моделей была полезна по-своему, указав на наличие тесной взаимосвязи между эффективным лидерством и окончательным решением. Ни одна из них, впрочем, сама по себе полностью не освещает все грани этих сложных взаимосвязей. Именно по этой причине, в этой главе мы проанализируем один из обделенных вниманием аспектов процесса принятия решений лидерами. В частности, я проанализирую, как идентичность лидеров влияет на процесс принятия решений. Я определяю идентичность лидеров сквозь призму процессов самокатегоризации, которые они используют, чтобы определить, кем они являются и как конструируют свои лидерские роли. Используя это определение в качестве отправной точки, я исследую ту роль, которую идентичности играют в формировании того, как лидеры извлекают смысл из решений, с которыми они сталкиваются. В частности, я утверждаю, что идентичности лидеров влияют на то, как они взвешивают прогнозируемые последствия своих действий и бездействия, находясь в лидерской роли.

Одно из значений этого подхода, согласно которому идентичность и решение тесно связаны в сознании лидера, заключается в том, что решения имеют важные, значимые для идентичности последствия для лидеров. В частности, решения могут составлять основу возможностей, усиливающих идентичность, когда они позволяют лидерам создавать, поддерживать и проецировать (передавать) ценные или желательные идентичности посредством своих решений. В то же время, решения могут стать причиной появления угрожающих идентичностям серьезных затруднений, когда их последствия ставят под сомнение или подрывают ценные или желательные идентичности лидера.

Чтобы сформулировать этот аргумент, я более подробно проанализирую то, как можно охарактеризовать идентичности лидеров, используя в качестве основы теорию социальной идентичности. Теория социальной идентичности дает «богатую» и практически полезную концептуальную структуру для того, чтобы проанализировать взаимосвязь между тем, как лидеры думают о себе, и решениями, с которыми они сталкиваются. Затем я проведу обзор социально-психологической теории и результатов ранее проведенных

исследований взаимосвязи между социальной идентичностью и принятием решений. Используя эти идеи и эмпирические результаты как концептуальную базу, я представляю некоторые предварительные результаты продолжающегося архивного исследования президентских идентичностей и процесса принятия решений. В частности, я представляю некоторые результаты из анализа решений, принятых президентом Линдоном Бейнсом Джонсоном и касающихся Вьетнама. Анализ этих исторических решений полезен для лучшего понимания того, как значимые для идентичности интересы влияют на суждения и принятие решений лидерами. В частности, эти решения демонстрируют некоторые из когнитивных процессов, которые задействуют лидеры, пытаясь произвести смысл из решений, которые становятся причиной серьезных затруднений, угрожающих идентичности. В конце главы, я приведу некоторые результаты использования подхода, основанного на идентичности, для анализа принятия решений лидерами.

## Теория социальной идентичности: краткий обзор

---

Поскольку в нашем подходе для анализа процесса принятия решений лидерами за основу мы берем теорию социальной идентичности, то, думаю, было бы полезно кратко упомянуть о базовых элементах этой теории. основополагающая идея теории социальной идентичности, которую обобщили Хогг и Терри<sup>1</sup>, заключается в том, что «социальная категория (например, национальность, политическая принадлежность, организация, рабочая группа), к которой относится человек и к которой он, по его мнению, принадлежит, дает определение того, кем этот человек является, исходя из определяющих характеристик категории»<sup>2</sup>. Это «самоопределение», основанное на категории, как указывают авторы, становится «частью Я-концепции»<sup>3</sup>. Со-

---

<sup>1</sup> Hogg and Terry, 2001b.

<sup>2</sup> Hogg and Terry, 2001b, 3.

<sup>3</sup> Hogg and Terry, 2001b, 3.

гласно этому функциональному подходу к роли, которую самокатегоризация играет в конструировании жизнеспособного и устойчивого ощущения собственного «Я», наша «Я-концепция отражает самокатегоризацию, когнитивную классификацию «Я» как идентичного одному классу стимулов и противопоставленного другому классу стимулов»<sup>1</sup>.

Исследования социальных психологов за последние несколько десятилетий позволили лучше понять предпосылки и последствия социальных идентичностей<sup>2</sup>. Несколько основных выводов из исследований особенно актуальны для аргументации, которую я намерен представить в этой главе. Во-первых, исследования показали, что социальные идентичности людей – это сложные, высокодифференцированные психологические конструкты<sup>3</sup>. Эта сложность обусловлена, по крайней мере, частично, тем очевидным фактом, что люди принадлежат к многочисленным социальным категориям. Поскольку люди одновременно принадлежат ко многим социальным категориям, они могут категоризировать себя («самокатегоризироваться») множеством различных способов. Поэтому возможных ответов на основополагающий вопрос: «Кто мы на самом деле?» может быть несметное количество, в зависимости от конкретной самокатегоризации, которую мы используем в данный момент.

Второй важный вывод, возникающий из исследования социальной идентичности, заключается в том, что одни социальные идентичности значат для нас больше, чем другие. Другими словами, одни идентичности считаются центральными для нашей Я-концепции, тогда как другие считаются «периферийными» в определении того, кем мы, по нашему мнению, являемся. Например, для некоторых людей их «корневая» социальная идентичность может определяться, исходя из их профессиональных идентичностей (того, что они «делают», чтобы заработать на жизнь). Такие люди с высокой вероятностью могут категоризировать себя, в первую очередь, сквозь призму работы, которую они выполняют (например, статус социального психолога), вместо каких-либо других параметров (напри-

<sup>1</sup> Turner and Onorato, 1999, стр. 21.

<sup>2</sup> Всесторонний обзор см. у Hogg and Abrams, 1998.

<sup>3</sup> Brewer and Pickett, 1999.

мер, статус отца двух детей). Для других людей их профессиональные идентичности могут иметь малый психологический вес в терминах влияния на то, как они думают о себе, или что они ценят. Для этих людей оплачиваемая работа, на которой они задействованы, просто помогает им «оплачивать счета», пока они преследуют некую страсть или чем-то увлечены (например, играя на сцене или снимая документальные фильмы), которая играет более важную роль в определении того, кем они являются, и как им нравится думать о себе (например, амбициозный актер или независимый создатель фильмов). Для таких людей самокатегоризация в качестве «амбициозного актера» или «создателя фильмов» доминирует над «официантом». Исследование социальной идентичности предполагает, что для большинства людей чрезвычайно важны их центральные, или «корневые», социальные идентичности. Поэтому не удивительно, что они мотивированы подтверждать такие идентичности, когда это возможно, и охранять и защищать их, когда необходимо<sup>1</sup>.

Исследование социальной идентичности также документально подтверждает тот факт, что выраженность любой конкретной социальной идентичности – то, является она корневой или периферийной для человека, – может широко варьировать в разных социальных контекстах. В этом смысле, социальная идентичность реагирует на контекстуальные «сигналы» во внешней социальной среде человека. Эти сигналы влияют на то, или «инициируют», какая именно социальная идентичность – из всего множества потенциально доступных социальных идентичностей – с высокой вероятностью будет образом, а какая – станет фоном. Эта «пластичность» социальной идентичности отражает не только нашу пассивную реакцию на ситуативные сигналы, которые инициируют, или вызывают, определенные идентичности, но и наши проактивные (интенциональные, умышленные или стратегические) усилия сконструировать и подтвердить определенные идентичности в наших действиях с другими людьми<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hanp. Elsbach and Kramer, 1996.

<sup>2</sup> Hanp. Elsbach and Kramer, 1996; Swann, 1987.

Еще одна важная грань этого процесса конструирования и поддержания идентичностей зависит, разумеется, от конкретных интерпретаций (атрибуций идентичности), которые другие делают о нас и наших действиях. Эти интерпретации охватывают то, как они категоризируют нас (их категоризация нас), включая то, принимают они или отвергают наши устремления и претензии по поводу корневой идентичности в данной ситуации. В этом смысле, наши социальные идентичности создаются, или «куются», по крайней мере, отчасти, в «горниле» межличностного опыта. Поэтому наши социальные идентичности – это не аутистические достижения, напротив, их следует рассматривать как «продукты», полученные в результате переговоров<sup>1</sup>.

Эти основные результаты исследования и концептуальные выводы из теории и исследования социальной идентичности служат строительными блоками для разработки концепции лидерской идентичности.

## **Концептуализация лидерской идентичности**

---

За последние несколько лет возрос интерес исследователей к организационным идентичностям и важным формам социальной идентичности. Этот интерес отражает слияние двух направлений научной деятельности. В сфере организационного поведения специалисты по теории организации рассматривали теорию социальной идентичности как мощную концептуальную базу, опираясь на которую можно анализировать множество важных организационных явлений<sup>2</sup>. В социальной психологии ведущие теоретики социальной идентичности признали, что организационные идентичности составляют основу для важных и в основном не заслуживших должного внимания форм социальной идентичности<sup>3</sup>.

Немногие организационные идентичности настолько центральны или выражены для членов организаций, как идентичности организационных лидеров. Лидер по праву

---

<sup>1</sup> Swann, 1987.

<sup>2</sup> См., например, Ashforth and Mael, 1989; Elsbach and Kramer, 1996.

<sup>3</sup> См., например, Hogg and Terry, 2001a.

считается, во многих отношениях, «фокальной» идентичностью в любой организации, поскольку он обладает властью управлять организационными событиями и в целом является средоточием (и центром внимания) принятия решений в организациях. Я определяю *идентичность лидера* сквозь призму совокупности социальных категорий, исходя из которых лидеры себя категоризируют. Можно считать, что в терминах функциональности, эта самокатегоризация помогает лидерам определять себя, как лидеров – или, говоря более нейтрально, влияет на этот процесс. Такая самокатегоризация включает все качества, основанные на категориях (характеристики и интересы, значимые для идентичности), которые они считают значимыми, рефлексировав о себе и своих действиях или бездействии.

Как и в случае с другими формами социальной идентичности, предполагается, что идентичности лидеров – это высокодифференцированные когнитивные конструкты с многочисленными компонентами, организованными в иерархическом порядке. Поэтому, если лидеров попросить провести самокатегоризацию, они могут создать и инициировать множество различных категорий лидерства. К тому же, предполагается, что самокатегоризация лидеров варьирует, в зависимости от ситуации или контекста, в котором они оказываются. Например, лидер из компании, входящей в рейтинг *Fortune 500*, который при этом является женщиной-латиноамериканкой, может проводить самокатегоризацию различными способами, в зависимости от контекста, в котором происходит эта самокатегоризация. Если бы, например, она отправилась на ежегодное собрание главных исполнительных директоров из рейтинга *Fortune 500*, самым значимым для нее был бы тот факт, что она представляет одну из самых новых компаний в *Fortune 500*. Если бы, в ином случае, она обращалась к группе руководителей-мужчин, которым было бы интересно больше узнать о вопросах, связанных со «стеклянным потолком» в крупных организациях, она, возможно, категоризовала бы себя в терминах гендерной принадлежности. Как предполагают эти примеры, выраженность любой конкретной идентичности лидера может варьировать, в зависимости от характеристик контекста, в котором действует или пребывает лидер.

Одни формы самокатегоризации лидера, очевидно, относятся к более центральным и устойчивым идентичностям, тогда как другие воспринимают как более периферийные или преходящие. Например, некоторые лидеры могут определять свою принадлежность к основной категории, исходя из своей «цепкости» и способности выходить, «возвращаться» из кризиса, как делал президент Клинтон. Клинтон, фактически, часто рассматривал себя как «возвращающегося парня». Даже эти центральные и корневые идентичности, впрочем, формируются путем переговоров. Успех или неудача этих лидеров в конструировании и поддержании желательной ценной или желательной социальной идентичности зависит, по крайней мере, частично, от реакций других на эти подтверждения идентичности и претензии по ее поводу. Поэтому степень, в которой данное устремление или претензия на идентичность могут быть убедительными, зависит, по крайней мере, частично, от реакций на эту претензию важных составляющих организацию элементов и аудитории. В этом смысле, идентичности лидеров, как и другие формы социальной идентичности, подтверждаются во взаимодействиях с другими людьми и возникают посредством их, включая аудитории, перед которыми эти лидеры чувствуют себя особенно ответственными<sup>1</sup>.

## Социальная идентичность и принятие решений: обзор существующей теории и исследований

---

Прежде чем подробно проанализировать, как идентичность может быть связана с оценкой лидера и принятием решений лидерами, полезно будет сначала сказать несколько слов о современной теории и исследовании социальной идентичности и процесса принятия решений. За последние несколько десятилетий было проведено огромное количество исследований взаимосвязи между соци-

---

<sup>1</sup> Ginzell, Kramer, and Sutton, 1993.



альной идентичностью и процессом принятия решений<sup>1</sup>. Один из результатов этих исследований заключается в том, что значимость определенной социальной идентичности воздействует на суждение и выбор в таких ситуациях. Например, было продемонстрировано, что в контекстах межличностных переговоров значимость общей, или совместной, социальной идентичности усиливает заинтересованность в совместных результатах и справедливости. В противоположность этому, было доказано, что значимость разных, или дифференцированных, социальных идентичностей усиливает более индивидуалистическую, или конкурентную, ориентацию. Вторым выводом, возникающим из этих исследований, заключается в том, что решения, которые принимают люди, иногда интерпретируют как возможности, чтобы подтвердить, удостоверить или спроецировать (передать) ценные или «дорогие сердцу» идентичности. Как следствие, когда людей просят объяснить, *почему* они решили сотрудничать, а не выбрали индивидуалистический вариант в ситуации социальной дилеммы, они, как правило, не отвечают, что сотрудничали, потому что сделать так – это просто «рациональное» решение. Другими словами, они не используют тот тип расчетливой логики, который постулирует специалист по теории игр или модель принятия решений, основанная на рациональном выборе. Вместо этого, что показательно, они часто говорят о своих решениях в социальном плане (то есть в плане того, *что* значит для них как социальных акторов, вовлеченных в социальный контекст, выбрать один вариант, а не другой).

Все же, конструирование идентичности посредством принятия решения только частично включает индивидуальные интерпретации, которые люди делают по поводу своих решений. Поэтому формы самокатегоризации человека «рассказывают» только часть каузальной истории. Второй основной фактор – это интерпретация, которую другие дают решению, принятому человеком. Поэтому конкретные, релевантные для идентичности значения любого данного решения определяются, по крайней мере,

---

<sup>1</sup> Kramer and Brewer, 1984.

частично, посредством иногда скрытых, а часто явных, эксплицитных переговоров о значении или интерпретации с аудиториями, которые также наблюдают и оценивают их действия<sup>1</sup>.

Хотя ранее проведенные исследования продемонстрировали, как социальные идентичности влияют на принятие решений, эти исследования характеризуются, по крайней мере, двумя ограничениями. Во-первых, в трех исследованиях были задействованы студенты последнего курса, принимавшие решения в искусственных лабораторных условиях. Эти контексты включали: (1) манипуляцию минимальными и преходящими социальными идентичностями и (2) низкокзатратные и в основном не имеющие последствий решения. Поэтому мы не знаем практически ничего о том, можно ли обобщить хотя бы один из этих результатов для принятия решений, подразумевающего участие реальных лидеров, и решений, имеющих более серьезные последствия, с которыми они сталкиваются в организационных контекстах.

Чтобы проанализировать некоторые из этих ограничений и расширить рамки существующей теории и исследований взаимосвязи между социальной идентичностью и процессом принятия решений, я провел исследование президентской идентичности и процесса принятия решений. С первого взгляда может показаться довольно необычным говорить о президентской идентичности как о форме социальной идентичности. Впрочем, если мы пересмотрим данное Хоггом и Терри<sup>2</sup> определение социальной идентичности сквозь призму «социальной категории... к которой относится человек и к которой человек, по его мнению, принадлежит, [и которая] дает определение того, кем человек является, исходя из определяющих характеристик категории»<sup>3</sup>, то президентство явно подходит под определение формы социальной идентичности. Президентство – это социальная категория, как с точки зрения тех, кто занимает это положение, так и тех, кто наблюдает за ним. Более того, в этой категории высшего порядка кроется поразительно

<sup>1</sup> Ginzler, Kramer, and Sutton, 1993; Weick, 1993.

<sup>2</sup> Hogg and Terry, 2001b.

<sup>3</sup> Hogg and Terry, 2001b, стр. 3. Курсив добавлен.

дифференцированная совокупность психологически и социально выраженных подкатегорий. Президенты могут категоризировать себя, среди прочего, как республиканских или демократических, либеральных или консервативных, бесчестных или честных, отчаянных фанатиков религии или наоборот, и т.д. Любая из этих категорий или их группа может быть значима для президента в данный момент принятия решения или отсутствия такового.

Для тех людей, которые занимали пост президента, вопросы идентичности были очень значимыми, по крайней мере, об этом свидетельствует большое количество форм самокатегоризации, которые они продемонстрировали. Президенты делают много заявлений, как в частном порядке, так и публично, о том, как они определяют себя в качестве лидеров, делая акцент на категориях, в которые они себя включают и из которых исключают<sup>1</sup>. Например, они часто сравнивают себя с другими президентами, отмечая, в чем они похожи на этих президентов. Подобным образом, они часто говорят о том, в чем они уникальны и в чем отличаются от предыдущих президентов.

## **Президентская идентичность Линдона Джонсона и решения по Вьетнаму**

Немногие случаи принятия решений лидерами привлекали такое же внимание, как решения по Вьетнаму, равно как и человек, который принимал их, – Линдон Бейнс Джонсон. Они были центром внимания масштабного научного анализа – не только из-за своей имманентной исторической значимости, но и из-за запутанного характера. Запутанный характер решений Джонсона по Вьетнаму отчасти коренится в кажущемся несоответствии между качествами человека, принимавшего решения, и фактически принятыми решениями. Немногие президенты США занимали пост с более ясным представлением о своих конечных целях и амбициях. Более того, немногие люди, принимавшие на себя обязанности президента, имели больше возможностей маневрировать огромным механизмом Ва-

<sup>1</sup> См., например, Henggeler, 1991.

пингтона в реализации своих амбиций. Линдона Джонсона считали одним из самых способных власть имущих, который когда-либо становился президентом. Он был умелым политиком, который в то время практически лучше всех на свете понимал, как работает Вашингтон.

Сведения о первых месяцах Джонсона на посту также привносят путаницу, мешая понять специфику решений по Вьетнаму. Вскоре после того, как Джонсон принял на себя президентские обязанности, он добился безупречных результатов, завоевав расположение настороженного Конгресса и скептически настроенной общественности. Спустя всего несколько месяцев на посту, в 1964 году, он одержал собственную победу на президентских выборах с наибольшим на тот момент народным мандатом в истории США. На основе этих начальных результатов в Белом доме казалось, что Джонсон может войти в историю как один из величайших президентов, особенно, если судить в первую очередь по его законодательным достижениям относительно развития гражданских прав, здравоохранения, образования и войны с бедностью. Решения по Вьетнаму озадачивают также потому, что есть веские доказательства того, что первоначальные оценки Джонсона по поводу ситуации во Вьетнаме были необычайно прозорливыми. Он предвидел перспективу завязнуть в дорогостоящем, бесплодном развивающемся конфликте. Он считал, что конфликт во Вьетнаме не стоит того, чтобы пролить кровь даже одного американского юноши<sup>1</sup>.

Если говорить о первоначальных оценках Джонсона по поводу перспектив во Вьетнаме, его президентские решения за период 1964–48 годов остаются головоломкой для ученых. Это были решения, которые слишком уж очевидно были ужасно неправильными, погубив сначала любимые внутренние программы Джонсона, затем его президентство и в итоге – наследие, за создание которого он так долго и тяжело боролся. Вероятно, именно по этой причине эти решения привлекали так много внимания со стороны ученых.

<sup>1</sup> См., например, замечания Джонсона в аудиозаписях его разговоров; Beschloss, 1997; Beschloss, 2001.

Прежде ученые, занимавшиеся решениями Джонсона по Вьетнаму, сосредотачивали внимание в первую очередь на нескольких социально-психологических объяснениях. Одним из влиятельных объяснений было *групповое мышление*<sup>1</sup>. Другое заключалось в развитии приверженности<sup>2</sup> и психологической ловушке<sup>3</sup>. В этой главе я попробую проанализировать решения по Вьетнаму с позиций идентичности. Чтобы разъяснить, как произошло мощное и имевшее разрушительные последствия «столкновение» идентичности и решений, я сначала дам краткую характеристику того, как Линдон Джонсон проводил самокатегоризацию в качестве президента. Затем я подробно исследую его когнитивные реакции на серьезное затруднение, угрожающее идентичности, которое вызвали его решения по Вьетнаму.

## Корневая идентичность Линдона Джонсона

Линдон Джонсон необыкновенно четко сформулировал корневую идентичность, которую он лелеял и энергично стремился проецировать как для себя, так и для других<sup>4</sup>. Его взгляды часто выходили «на поверхность» как в его публичных заявлениях, так и в личных беседах с доверенными друзьями и помощниками. Главное место в его сознании всегда занимала реализация его амбиции стать одним из величайших президентов в американской истории. Как говорил его помощник Джек Валенти: «У него была одна цель: быть величайшим президентом, совершающим величайшее благо в истории нации»<sup>5</sup>. Он хотел, по его собственным словам, быть «величайшим отцом, который когда-либо был у государства»<sup>6</sup>. Однажды он выразил идею, что он стремится, чтобы его лицо – по крайней мере, в переносном смысле – было расположено рядом с другими великими фигурами, глядящими с горы Рашмор.

В глазах Джонсона, у величия президента было два краеугольных камня. Первым было доказательство исто-

<sup>1</sup> Janis, 1983.

<sup>2</sup> Staw, 1976.

<sup>3</sup> Brochner and Rubin, 1986.

<sup>4</sup> Напр. Henggeler, 1991; Kearns-Goodwin, 1976; Valenti, 1977.

<sup>5</sup> Цитата из Middleton, 1990, стр. 24.

<sup>6</sup> Цитата из Gruber, 1991.

рического достижения во внутренней политике. Здесь Джонсон стремился, как однажды метко заметил Николас Леманн, «устанавливать рекорды в политике, так же как спортсмен на состязаниях»<sup>1</sup>. Преследуя эту цель, Джонсон проявил «ураган» законодательного гения, проведя больше законопроектов, касающихся внутренней политики, чем любой президент в истории. Он был полон решимости соперничать с заслугами Франклина Рузвельта как президента, который знал, как заставить огромный механизм правительства на всех парах преследовать великие, хотя и сложные цели. В этом духе он предпринял широкий диапазон инициатив, которые объединил под эгидой того, что называл программой Великого общества. По большому счету, он считал, что эта программа будет кульминационным пунктом его президентской карьеры, знаменем, на которое он «повесит» наследие своих президентских достижений. Вторым краеугольным камнем президентского величия в глазах Джонсона была способность президента уберечь государство от опасности и покорить агрессию. Ни один президент США, как он знал, не достиг величия без ведения успешной войны с противниками страны.

Если у Джонсона было четко определенное видение идентичности, к которой он стремился как президент, он также ясно знал, что достигнет этой идентичности. Он знал из книг по истории и интенсивного изучения президентства, каким должен быть президент, чтобы достигнуть таких поразительных достижений. Как выразилась Кернс-Гудвин<sup>2</sup>, Джонсон был уверен, что «если у вас есть энергия и потребность работать усерднее, чем любой другой, вы добьетесь того, чего хотели достигнуть». Джонсон, отметила она, «держал перед собой образ дерзкого ковбоя, человека со способностью обогнать дикое стадо, сломя голову скача в темноте ночи»<sup>3</sup>. Он проводил различие между теми лидерами, которые были «деятелями», и теми, которых он пренебрежительно называл «мыслителями» и «болтунами» мира. Таким образом, идентичность Джонсона была так

<sup>1</sup> Цитата из Dallek, 1991, стр. 109.

<sup>2</sup> Kearns-Goodwin, 1976.

<sup>3</sup> Kearns-Goodwin, 1976, стр. 343-344.

же четко определена и отточена в терминах средств, как и в терминах целей, которые он преследовал.

Именно в контексте этого точно написанного портрета идентичности можно – и следует – расположить решения президента Джонсона по Вьетнаму. В отношении своих решений по Вьетнаму Джонсон видел мало плюсов. По его мнению, он унаследовал дилемму Вьетнама точно так же, как унаследовал должность президента – трагически и неожиданно, 22 ноября 1963 года. С того самого момента, когда Джонсон принял на себя полномочия президента, он четко осознавал угрозу, которую Вьетнам представляет для его наследия<sup>1</sup>.

В плане реализации амбиций Джонсона ни одна из альтернатив, представленных ему в отношении Вьетнама, к сожалению, не казалась привлекательной или жизнеспособной. «Я чувствую себя как сука гончей в жару загородом, – язвительно жаловался он. – Если бежишь, тебе отгрызают хвост, если стоишь на месте, тебя имеют»<sup>2</sup>. Мысль о том, чтобы, как он однажды выразился, «смыться», была ненавистна человеку с настолько остро развитым видением того, что делают великие президенты в моменты кризиса или вызова.

В глазах Джонсона решения по Вьетнаму также непосредственно ставили под угрозу его способность проводить в жизнь его масштабные инициативы по Великому обществу. По его мнению, именно решения по Великому обществу могли дать ему возможность продемонстрировать американской общественности размах и величие его президентского видения. Он представлял себе оздоровленную и, в конце концов, завершенную Америку, где о людях будут судить по «качеству их ума», а не просто по «количеству их благ»<sup>3</sup>. Он говорил, что эта программа похожа на прекрасную женщину, которую полюбит американский народ<sup>4</sup>. Поэтому решения по Великому обществу в глазах Джонсона составляли возможность, усиливающую идентичность.

Интенсивность конфликта между идентичностью, которую Джонсон хотел подтвердить для себя, и идентично-

---

<sup>1</sup> Beschloss, 2001.

<sup>2</sup> Berman, 1989, 183.

<sup>3</sup> Gruber, 1991.

<sup>4</sup> Kearns-Goodwin, 1976.

стью, которую он хотел излучать для других через свои решения по Вьетнаму, усиливалась, пока война откачивала экономические ресурсы и ресурсы внимания от Великого общества. Программа, которую он раньше характеризовал как молодую прекрасную женщину, теперь увяла в глазах Джонсона под гнетом экономических трудностей войны во Вьетнаме. «Она все время становится тоньше и тоньше, безобразнее и безобразнее... Скоро она будет настолько безобразной, что американский народ откажется смотреть на нее: они засунут ее в чулан, чтобы спрятать с глаз долой, и там она умрет. *А когда она умрет, я тоже умру*»<sup>1</sup>.

## **Когнитивные реакции Джонсона на угрозу для идентичности, которую представляли его решения по Вьетнаму**

Как Джонсон реагировал на серьезное затруднение, угрожающее идентичности, которое он видел в своих решениях по Вьетнаму? Первоначально его реакция характеризовалась бдительностью и внимательной обработкой информации того типа, который описал Дженис<sup>2</sup> в своей классической работе по высококачественному принятию решений. Джонсон изучал все подробности этих решений и энергично давил на своего министра обороны Роберта Макнамару и других советников, чтобы они принимали в расчет каждое последствие каждого решения.

Что я хотел бы знать, так это что такого случилось за последние месяцы, что требует решений такого рода с моей стороны. Каковы альтернативы? Я хочу подробного обсуждения, от каждого за этим столом... Каковы убедительные причины [для этого решения]? Каких результатов мы можем ожидать? Я снова спрашиваю вас, каковы альтернативы? Я не хочу, чтобы мы с вами выносили поспешные решения. Я хочу, чтобы мы рассмотрели все варианты...<sup>3</sup>

Пока головоломка Вьетнама продолжала не поддаваться его способности решить ее, он проявил две менее адап-

<sup>1</sup> Цитата из Kearns-Goodwin, 1976, стр. 286-287, курсив добавлен.

<sup>2</sup> Janis, 1989.

<sup>3</sup> Valenti, 1975, стр. 259-260.



тивных когнитивных реакции. Первая когнитивная реакция – это то, что Дженис<sup>1</sup> определил как гипер-бдительную обработку информации.

Если Рональд Рейган был президентом из тефлона, к которому ничего не приставало, то Джонсон был президентом из липкой бумаги для мух, к которому цеплялось все. Заядлый читатель, зритель и слушатель, принимающий любую критику на свой счет и близко к сердцу, он сначала стремился, а затем стал одержим тем, чтобы отвечать на каждый оговор, реагировать на каждое обвинение<sup>2</sup>.

Второй дисфункциональной когнитивной реакцией, которую проявлял Джонсон, были интенсивные и навязчивые дисфорические размышления о Вьетнаме. «Если Джонсон был несчастлив, думая о Вьетнаме, – отметила однажды Кернс-Гудвин<sup>3</sup>, – он был еще несчастливее, не думая о нем»<sup>4</sup>. Джонсон часто «сознательно и намеренно решал не думать еще одну мысль о Вьетнаме, но обсуждения, которые начинались с бедности и образования, неизбежно заканчивались на Вьетнаме... он чувствовал, что не хочет, а потом и не может, освободиться от того, что стало одержимостью»<sup>5</sup>. В частности, он был склонен подолгу размышлять о своем ухудшающемся образе лидера и президента. Это привело к тому, что Джонсон начал воображать масштабную паутину заговора влиятельных сил, включая его многочисленных воспринимаемых политических противников, которые, как он чувствовал, объединились против него с общей целью отказать ему в президентском наследии, к которому он стремился<sup>6</sup>. Как он выражался, даже спустя несколько лет: «Они все равно достанут меня, как бы сильно я ни старался... обзоры в руках моих врагов – *New York Times* и моих врагов, – так что у меня нет ни единого шанса»<sup>7</sup>.

В плане защиты идентичности Джонсона было две интересные когнитивные реакции, засвидетельствованные

<sup>1</sup> Janis, 1989.

<sup>2</sup> Herring, 1993, стр. 95.

<sup>3</sup> Kearns-Goodwin, 1976.

<sup>4</sup> Kearns-Goodwin, 1976, стр. 299.

<sup>5</sup> Kearns-Goodwin, 1976, стр. 299.

<sup>6</sup> См., например, Califano, 1991; Dallek, 1991; Goodwin, 1998.

<sup>7</sup> Цитата из Kearns-Goodwin, 1976, стр. 357.

в его архивных данных. Обе они заключаются в попытках перекатегоризировать себя и решения, которые он принимал. Первая из возникших моделей, включает то, что можно считать *избирательной самокатегоризацией*. Избирательная самокатегоризация была определена как попытки человека, принимающего решения, когнитивно сосредоточиться на самовозвышающих гранях своих идентичностей, при этом приуменьшая или сводя к минимуму внимание к менее лестным граням<sup>1</sup>. Например, когда критики и советники бросали Джонсону вызов по поводу мудрости его политики по Вьетнаму, он напоминал им обо всем, что сделал для реформы гражданских прав, бедности, образования и здравоохранения<sup>2</sup>. Согласно его другу, губернатору Джону Коннелли, он носил в нагрудном кармане список всех своих законодательных достижений, который, бывало, вынимал и читал вслух, как будто это была бейсбольная карточка<sup>3</sup>.

Второй когнитивной тактикой, о которой многое свидетельствует в его архивных данных, была избирательная самокатегоризация посредством того, что можно считать «стратегическими» (мотивированными или самовозвышающими) социальными сравнениями. Так, интерпретируя свои дилеммы, Джонсон непрерывно сравнивал себя с другими президентами США, особенно с Рузвельтом и Линкольном. Например, в оправдание своего упорства во Вьетнаме, несмотря на свидетельства того, что война продвигается не благоприятно, Джонсон утверждал: «Видите ли, я глубоко уверен, что мы там изолируем агрессоров... *Так же, как Рузвельт [сделал с] Гитлером, так же как Вильсон [сделал] с Кайзером.* Вам просто нужно увидеть это в исторической перспективе»<sup>4</sup>. Подобным образом, когда друзья, помощники, советники и критики говорили ему, что его могли бы считать более великим президентом, если бы он решительно положил конец такому непопулярному конфликту, Джонсон резко бросал в ответ: «Все, что я знаю об истории, – утверждал он, – доказывает, что это совершенно не так. Это наш недостаток силы, то, что мы

<sup>1</sup> Elsbach and Kramer, 1996.

<sup>2</sup> Beschloss, 2001.

<sup>3</sup> Gruber, 1991.

<sup>4</sup> Цитата из Kearns-Goodwin, 1976, 313, курсив добавлен.

не проявили упорство, наша нерешительность, колебания и любовь к миру, которую мы так любим выставлять напоказ, были причиной всех наших проблем перед Первой мировой войной, Второй мировой войной и Кореей»<sup>1</sup>.

Джонсон черпал утешение в повторяющихся сравнениях с Авраамом Линкольном и непопулярными решениями, которые тот принимал: «Я читал все о проблемах, которые были у Линкольна с ведением Гражданской войны. Все же, он проявил упорство, и история вознаградила его за это»<sup>2</sup>. «У нас будут свои проблемы, – признавал он, но: – Мы не убегаем ни от чего... и помним старого Авраама Линкольна...»<sup>3</sup>. Как он увещевал своих доверенных друзей: «Они [общественность] никогда не помнят большинства президентов от Джексона до Линкольна. Они не помнят большинства от Линкольна до Рузвельта. Те, которых они помнят, это те, которые не боялись бороться...»<sup>4</sup>.

## Выводы

---

Как было сказано в начале главы, существует внушительное количество книг, в которых авторы анализируют факторы, определяющие процесс принятия решений лидерами. Первоочередной целью данной главы было внести свой вклад в эту литературу, разъяснив роль, которую психологические и социальные процессы, связанные с идентичностями, играют в таких решениях. Подход к принятию решений лидерами с точки зрения социальной идентичности позволяет понять, как корневые идентичности лидеров влияют на то, как они формируют или интерпретируют решения, с которыми сталкиваются. Решения лидеров, в свою очередь, имеют важные значения для их устремлений и претензий на определенную идентичность. В частности, способность лидеров конструировать и поддерживать ценные и желанные идентичности<sup>5</sup> зависит от последствий тех решений, которые они принимают. Иссле-

<sup>1</sup> Цитата из Kearns-Goodwin, 1976, стр. 313.

<sup>2</sup> Kearns-Goodwin, 1976, стр. 314.

<sup>3</sup> Цитата из Bechloss, 2001, стр. 136.

<sup>4</sup> Цитата из Bechloss, 2001, стр. 136.

<sup>5</sup> Также см. главы 15 и 16.

дование, представленное выше, демонстрирует как решения могут служить средством для конструирования и поддержания идентичностей лидеров посредством усиления идентичности или угрозы для этой идентичности.

Анализ, представленный в этой главе, предполагает, что решения могут стать причиной серьезных затруднений, угрожающих идентичности, по крайней мере, в двух отношениях. Во-первых, решения могут бросать вызов самовосприятию лидеров по поводу их корневых идентичностей или делать его недействительным. Решения лидеров могут создавать внутренний «дефицит доверия», поскольку они ставят под сомнение желанные или «дорогие сердцу» формы самокатегоризации. Во-вторых, решения могут угрожать или ставить под сомнение публичные или социальные претензии лидеров по поводу их корневых идентичностей. Лидерам важны не только их личные идентичности, но и социальные образы, которые они проецируют для других людей. Когда решения приводят к появлению причин для того, чтобы усомниться в намерениях, мотивах, действиях или компетентности лидера, лидер оказывается в кризисе.

Данный анализ также определяет две когнитивные реакции лидеров на серьезные затруднения, угрожающие идентичностям, которые возникают из их решений. Первая тактика включает *избирательную самокатегоризацию*, которая выделяет альтернативные и привлекательные качества идентичности. Вторая тактика для выхода из серьезных затруднений, угрожающих идентичности, включает *избирательные социальные сравнения*, которые выделяют переменные группы сравнения, которые лидеры используют, пытаясь произвести смысл из затруднения, с которым столкнулись. Избирательное социальное сравнение можно рассматривать как форму «перекатегоризации» сквозь призму избирательного подмножества других для сравнения в группе на основе собственной воспринимаемой социальной идентичности. Анализируя адаптивную ценность этой психологической тактики, Фрей и Рубл<sup>1</sup> предположили, что «здоровая [психологическая] деятельность

<sup>1</sup> Frey and Ruble, 1990.

может зависеть от способности проявлять гибкость в выборе оценочных сравнений с целью поддержать ощущение компетентности и высокого самоуважения»<sup>1</sup>. Обе эти тактические реакции можно считать усилиями по перекаатегоризации в рамках тактики поддержания и восстановления идентичностей.

Подход к анализу принятия решений лидерами с позиций социальной идентичности также помогает прояснить некоторые причины, по которым лидеры иногда принимают именно такие решения. Такой подход также предполагает, почему лидеры могут упорно придерживаться избранного курса действий, даже если последствия их решений кажутся катастрофически несовершенными и обреченными на провал с точки зрения любого достаточно рационального расчета преимуществ. Поэтому, хотя реакции лидеров и предназначены для того, чтобы снять угрозу для идентичности, иногда они наоборот усиливают угрозу, провоцируя в дальнейшем враждебные и критические разборы. В этом отношении данное исследование также позволяет понять, почему лидеры иногда принимают губительные или обреченные на провал решения. Модель принятия решений лидерами, основанная на идентичности, таким образом, дополняет ранее проведенную работу по изучению этой взаимосвязи.

В завершение, я хотел бы заявить, что подход к анализу принятия решений лидерами, основанный на концепциях идентичности, позволяет нам лучше понять психологическую и социальную сложность процесса принятия решений в контекстах сложных организаций и учреждений. Она помогает нам полнее оценить интенсивные аффективные реакции на дилеммы решений, с которыми сталкиваются лидеры. Когда лидеры кодируют решения, исходя из подтверждения или отрицания корневого ощущения собственного «Я», вряд ли удивительно, что они демонстрируют такие интенсивные и упорные реакции. Жизнь лидера большую часть времени проходит в стеклянном аквариуме, и это относится также к его устремлениям по поводу идентичности, попыткам конструирования идентичности

---

<sup>1</sup> Frey and Ruble, 1990, стр. 169.

и поддержания идентичности. Как заметил Пфедфер<sup>1</sup>, «Обладать властью – значит быть под более пристальным наблюдением, и это пристальное наблюдение дает возможность позволить себе роскошь сделать несколько ошибок»<sup>2</sup>.

## Благодарность автора

---

Эта глава была написана, когда ее автора пригласили в качестве преподавателя общественной политики и управления в Школу государственного управления Джона Ф. Кеннеди при Гарвардском университете.

---

<sup>1</sup> Pfeffer, 1992.

<sup>2</sup> Pfeffer, 1992. 302.

# 15 О научных основах искусства лидерства

СТИВЕН РАЙХЕР И НИК ХОПКИНС

Ни одна из областей современной научной мысли не избежала тени холокоста. Темы, которым мы уделяем первостепенное внимание, вопросы, которые мы задаем, и точки зрения, которые мы принимаем, – все это безвозвратно изменилось в результате массовой бойни. Исследование лидерства – наглядный тому пример.

До Второй мировой войны многих теоретиков очаровывали и привлекали проявляющие силу харизматичные лидеры, которых считали спасителями общества от унылого механического будущего. Такие фигуры были отмечены определенной активностью, артистизмом и воображением в той области, которую Макс Вебер называл «упрощенным экономическим пространством»<sup>1</sup>. Впрочем, после Гитлера «триумф воли» приобрел другие оттенки. Центр внимания переместился с того, что приносил лидер, на то, что отбиралось у всех остальных, и с тех пор спаситель стал сатаной.

Поэтому в послевоенный период было проведено избыточное количество клинических исследований, которые диагностировали у харизматичных лидеров ряд психотических и личностных расстройств<sup>2</sup>. Ирония в том, что когда обладающих властью лидеров признают душевнобольными, их лишают той самой активности, которая первоначально сделала их привлекательными. Так возможно ли предоставить право на активность лидерам, не лишая ее всех остальных? Можем ли мы воспринимать лидерство так, чтобы допускать и другие возможности, кроме отупляющего уныния и абсолютной тирании? В частности,

<sup>1</sup> Цитата из Lindholm, 1990, стр. 27.

<sup>2</sup> Bion, 1961; Chessick, 1979; Kohut, 1985.

позволяет ли нам социальная психология выйти за рамками этих непривлекательных альтернатив?

В целом, тенденция в социальной психологии совпадает с общей тенденцией в психологии. Акцент на личностных характеристиках, которые характеризуют эффективного лидера, в довоенный период уступил место теориям обстоятельств, исследующим ситуации, в которых различные люди поднимаются на ведущую позицию<sup>1</sup>. Значение таких моделей заключается в том, что ни один человек, какими бы он ни обладал качествами, не может сделать мир таким, как он хочет. Хотя лидеры могут взять власть в свои руки при определенных обстоятельствах, именно контекст определяет их влияние, а не они создают собственные контексты. Но, несмотря на этот акцент, теории обстоятельств обычно обходят вниманием тот факт, что ключевой контекст, в котором действуют лидеры, – это группа. Нет признания взаимозависимости между лидерами и последователями. Следовательно, такие модели не отражают распространение активности от лидеров к последователям, ведь как те, кто отсутствуют, могут быть агентами? Скорее, они представляют частичное ограничение даже той активности, которая предоставлена лидерам.

В последние годы теоретики социальной идентичности стремились «переместить» исследование лидерства в область исследования групп. Лидера рассматривают как человека, который представляет группу людей как коллектив. Здесь термин «представляет» имеет двойное значение: как человек, наделенный положением представителя, и как человек, который отражает то, что характеризует группу как отличную от других сущность. Базовая идея теории социальной идентичности заключается в том, что лидеры получают право быть представителями в первом смысле, потому что репрезентативны во втором.

Эта позиция уже подразумевается в самой концепции социальной идентичности как психологической основы поведения группы. Как утверждает Тернер<sup>2</sup>, членство в группе зависит от когнитивного акта самокатегоризации.

<sup>1</sup> Fiedler and House, 1994; Gibb, 1954.

<sup>2</sup> Turner, 1982.



Только в той степени, в которой мы идентифицируем себя в плане определенной самокатегории, мы начнем действовать на основе членства в этой категории. Действительно, такая социальная идентификация ведет к процессу формирования стереотипов о самом себе: мы стремимся соответствовать нормам, убеждениям и ценностям, которые характеризуют релевантную категорию. Поэтому только те, кто идентифицируют себя с этой социальной категорией, будут подвержены влиянию, только те послания, которые гармонируют с определением этой категории, будут влиятельными и только те, кто обладают положением, позволяющим определять характер категории, будут обладать положением, позволяющим влиять на других. Совершенно очевидно, что те, кто обладает самыми вескими доказательствами членства в группе, обладают самой большой возможностью получить влияние. У самого типичного члена группы самый большой потенциал получить влияние.

Более широкое значение этих доводов становится яснее, если их просто перефразировать: во-первых, степень участия в совместных коллективных действиях зависит от степени включенности в категорию; во-вторых, форма, которую принимают совместные коллективные действия, зависит от содержания определения категории; в-третьих, способность контролировать совместные коллективные действия зависит от того, считается ли человек прототипичным для категории<sup>1</sup>. Социальная категоризация – это психологическая основа массового социального действия.

В последнее время эти идеи – и третья предпосылка особенно – были преобразованы в четко сформулированную теорию лидерства<sup>2</sup>. Основная предпосылка заключается в том, что в выраженных группах эффективное лидерство зависит от того, насколько прототипичным для категории считается человек. Эмпирическое подтверждение было предоставлено исследованиями, проведенными Хоггом и его коллегами с использованием лабораторных и полевых исследований. Когда членство в группе становится более

<sup>1</sup> Ср. Reicher and Hopkins, 1996a; Reicher, Drury, Hopkins and Stott, 2001.

<sup>2</sup> Hogg, 2001; глава 3; также см. главы 4 и 10.

выраженным, люди, олицетворяющие нормы группы, становятся предпочтительными в качестве лидеров<sup>1</sup>.

В общем, как выражается Хаслам<sup>2</sup>, лидерство сосредоточено вокруг партнерства в социальных отношениях самокатегоризации. Лидер и другие члены группы обоюдно связаны между собой общим чувством «*надшести*». Из этого можно сделать вывод, что существует столько же определений идеального лидера, сколько в мире социальных категорий. Впрочем, все еще более условно, поскольку традиция социальной идентичности в целом и теория самокатегоризации в частности подчеркивают, что групповые прототипы не фиксированы, а изменяются, в зависимости от того, с кем мы сравниваем себя: кто «*мы*» такие зависит от того, о каких «*они*» идет речь. Если лидерство зависит от прототипичности, а прототипы зависят от контекста, из этого следует, что лидерство также варьирует, в зависимости от контекста. Конкретнее, поскольку групповой прототип – это позиция, которая лучше всего отличает ингруппу от аутгруппы, то предпочтение будут отдавать лидеру, лучше всех представляющему характеристики, которые отличают группу от других в данном контексте<sup>3</sup>.

Итак, на сегодняшний день исследования с позиций теории социальной идентичности сконцентрированы на демонстрации того, как различные типы лидеров поднимаются на ведущую позицию в различных групповых контекстах. В первую очередь, в этих исследованиях был использован метод эксперимента, в котором параметры контекста задает экспериментатор. Затем участников просят выбрать, оценить и отреагировать на различных потенциальных лидеров, которые находятся в различных отношениях с ингрупповым прототипом. В этих исследованиях мир принимается как данность, идентичность задается этим миром, а человеческие действия – это отражение идентичности. Если бы на этом исследования и остановились, то такая работа дала бы странно пассивный и реактивный портрет лидера. Лидеры бы не только потеряли способность создавать контексты: они бы также потеряли автономию направлять других, как

<sup>1</sup> Fielding and Hogg, 1997; Hains, Hogg and Duck, 1997.

<sup>2</sup> Haslam, 2001.

<sup>3</sup> Ср. Turner and Haslam, 2000.

они делают в данном контексте, поскольку их власть ограничена рамками выражения группового прототипа. Действительно, это бы оставляло впечатление, что люди ничего не делают, чтобы получить право на лидерство, а это право просто «порхает» между ними, временно опускаясь на того, кто, по стечению обстоятельств, на короткий миг больше всех соответствует групповому прототипу.

Хотя такая позиция представляет полное поражение героического взгляда на лидерство, она также делает массы пассивными. Создается впечатление, что, как и их лидеры, последователи действуют, исходя из идентичности, которая определяется контекстом, а не лично ими. Они могут удостоить одобрения прототипичных лидеров, но им дается в этом мало выбора. Так, хотя лидеры и последователи связаны, дело не в том, что воля лидера противопоставлена воле последователей, вместо этого, как сам лидер, так и последователи представляются марионетками групповых процессов. Активность и воображение были не столько по-иному перераспределены, сколько вообще удалены из контекста.

Конечно, такой портрет – это скорее карикатура. Теоретики социальной идентичности прекрасно осознают, что лидерство – это активный процесс<sup>1</sup>. Хаслам<sup>2</sup> делает особенно сильный акцент на том, что «лидер – это активная составляющая группы, который одновременно определяет группу и определяется ею»<sup>3</sup>. Далее он подчеркивает, что лидеры и последователи обоюдно связаны между собой в этом процессе. Хотя лидеры могут пытаться определить значение групповой идентичности и, следовательно, задать параметры для действия группы, последователи в той же степени вовлечены в принятие решения, соглашались ли на предложенные им формулировки или нет.

Такая позиция привлекательна тем, что ограничивает автономность лидера, распространяя активность от лидера на последователей. Она характеризует процесс лидерства как взаимодействие между агентами. Она также определяет область, в которой развиваются эти отношения – совместное чувство групповой идентичности. Поэтому тради-

<sup>1</sup> Cp. Hogg, 1996.

<sup>2</sup> Haslam, 2001.

<sup>3</sup> Haslam, 2001, стр. 69, курсив в оригинале.

ция социальной идентичности дает возможность выйти за рамки этого дуализма между лидером как агентом и последователями как пассивным элементом, зависящим от того, насколько активными позволено быть членам группы в определении контекста и, следовательно, идентичности. Хотя в теории существует признание, что любое объяснение лидерства, которое исключает такую активность, обязательно неполноценно, к нему редко обращаются на практике. В этом смысле исследование социальной идентичности отражает одну из самых примечательных тенденций исследования лидерства в целом. То есть, существует предельно мало работ, в которых авторы рассматривают, что именно делают лидеры. Внимание в первую очередь сосредоточено на том, что ведет людей к тому, чтобы другие одобрили их в качестве лидеров. В лучшем случае, людям приписывают конкретные акты лидерства и стремятся найти их реакцию. За редким исключением, способы, которыми лидеры пытаются заручиться поддержкой, игнорируются.

В общем, существует явная необходимость проанализировать эти активные измерения (параметры, аспекты) лидерства. Впрочем, для этого нужно больше, чем просто сделать на практике то, что акцентировано в теории. Ведь даже если теоретики социальной идентичности признают самоочевидную недостаточность любого объяснения, которое игнорирует то, как лидеры формируют контекст и идентичность, это признание будет расплывать традиционный акцент теорий социальной идентичности и самокатегоризации. Поэтому, прежде чем получить возможность вернуть активную сторону лидерства на ее законное место в центре сцены, необходимо вновь обратиться к самим теориям и, в частности, рассмотреть способы, которыми они характеризуют взаимосвязь между контекстом и категоризацией.

## Конструирование категорий и мобилизация масс

---

На метатеоретическом уровне одна из самых значительных заслуг традиции социальной идентичности – это пере-

оценка взаимосвязи между категоризацией и социальной реальностью, как она воспринимается в социальной психологии. Поскольку категории традиционно рассматривают как искажение социальной реальности, теоретики самокатегоризации в частности делали акцент на важности понимания категорий как целостно связанных с организацией социального мира<sup>1</sup>. Мы считаем людей членами категорий в той степени, в которой они организованы по категориям в реальности. Поэтому акцент обычно был на определении категорий контекстом. Как в теории, так и в практике исследования, контекст, как правило, считается данностью, а категории рассматриваются как «продукт». В более общих чертах, этот подход можно назвать перцептуалистическим. Он рассматривает процесс категоризации, исходя из того, как мы воспринимаем существующий мир. Во временном плане этот процесс коренится в настоящем: категории отражают то, что существует здесь и сейчас. Именно это лежит в основе трудностей при разработке активной модели лидерства, ведь если категоризация жестко привязана к настоящему, как можно объяснить, каким образом лидеры (и последователи) используют категории при формировании будущего?

В нашей собственной работе мы докажем, что в традиции социальной идентичности необходимо разработать ее собственную концепцию взаимосвязи «категория – контекст». Для нас эта взаимосвязь формируется посредством действия, а не восприятия. Следовательно, она обязательно двусторонняя. С одной стороны, как подчеркивает теория самокатегоризации, категории действительно отражают существующую организацию социального действия в контексте. Впрочем, с другой стороны, категории также служат для того, чтобы организовывать социальное действие и, следовательно, формировать (перестраивать) контексты. Поэтому сущность этих определений категорий настолько же в том, чтобы организовать будущее, насколько же и в организации настоящего. Значение этого заключается в том, что даже в одном и том же контексте релевантные социальные категории всегда можно интерпретировать множеством

---

<sup>1</sup> Oakes, Haslam and Turner, 1993.

различных способов. Хотя в один момент времени может существовать только одна реальность, всегда есть много возможных вариантов будущего. Соответственно, мы можем ожидать, что люди с разным видением того, «что должно быть», будут выдвигать различные конструкции категорий, к которым относятся люди. Социальные идентичности, утверждаем мы, связаны со своими *проекциями* так же, как со своими продуктами восприятия (*percepts*)<sup>1</sup>.

Все же, дело не просто в том, что определения социальных категорий связаны с видением будущего. Важнее то, что они связаны с мобилизацией таких социальных сил, которые приводят к созданию этих вариантов будущего. Если, как предполагает теория самокатегоризации, определение самокатегории детерминирует параметры коллективного действия, то именно через интерпретацию этих определений можно сформировать коллективную мобилизацию. Точнее говоря, если границы участия зависят от границ категории, формы действия зависят от содержания категории, а контроль действия зависит от прототипов категорий, то лидеры будут успешными настолько, насколько они способны интерпретировать себя и свою аудиторию как имеющих общую социальную идентичность, а также интерпретировать свои предложения и политику как такую, которая воплощает в конкретной форме нормы, ценности и убеждения, характеризующие идентичность. Тогда нам следует понимать эффективных лидеров как «предпринимателей идентичности»<sup>2</sup>.

Их предпринимательство состоит из двух форм активности. Как мы уже говорили, одна из этих форм относится к риторике. Лидерам необходимо обладать искусством «перформанса» и репрезентации, чтобы представить аудитории убедительное объяснение социального мира. Впрочем, одной риторики недостаточно. Она может привести людей в действие и вызывать попытки преобразить социальный мир, но, кроме тех случаев, когда возможно организовать структуру деятельности так, чтобы она отражала риторические определения социальных категорий, такие

<sup>1</sup> Hopkins and Reicher, 1997; Reicher, Drury, Hopkins and Stott, 2001; Reicher and Hopkins, 1996a; Reicher and Hopkins, 2001a; Reicher, Hopkins and Condor, 1997.

<sup>2</sup> Ср. Besson, 1991.

определения с высокой вероятностью могут быть отвергнуты как – достаточно буквально – неприменимые. В долгосрочной перспективе целью, как правило, является организация общества в целом: в краткосрочной перспективе важно реализовать риторическое видение во внутренней организации самого движения.

В этом отношении роль ритуалов и установленного распорядка принципиальна, но, к сожалению, ее обходят вниманием в литературе по психологии – хотя не за ее рамками. Например, Озоуф<sup>1</sup> демонстрирует, как лидеры Французской революции приступили к созданию новых праздников, которые должны были заменить праздники старого режима: организация на основе фиксированного социального статуса уступила таким по природе своей эфемерным категориям, как возраст. Очевидно, многое еще только предстоит сделать для разработки практико-эмпирического аспекта категоризации и для исследования его взаимосвязи с риторическим аспектом. Действительно, сложно разделить их друг от друга. Все же, на данный момент наше внимание в первую очередь сосредоточено на последнем.

Значительная часть нашего исследования до сегодняшнего дня была сконцентрирована на использовании национальной идентичности – не в последнюю очередь, потому, что в такой области сложно игнорировать тот факт, что категории связаны с будущим так же, как и с прошлым: национализм – это не только отражение государства-нации, он также служит для того, чтобы создавать государства-нации. В современном мире национальные категории как отражают разделение мира на нации, так и стремятся реорганизовать отношения внутри наций и между ними. Использование национальных категорий особенно широко распространено в предвыборной политике, поскольку избиратели, как правило, организованы на уровне государства-нации, и, следовательно, ко всем избирателям можно обратиться, используя эти категории. Чтобы получить наиболее широкую поддержку какой бы то ни было политики, необходимо обратиться к национальной идентичности. В Шотландии, например, мы обнаружили, что те, кто хотят

---

<sup>1</sup> Ozouf, 1989.

получить место в парламенте, вне зависимости от своих взглядов – выступают ли они за национальную независимость или укрепление союза с Британией – все заявляют о своем глубоком чувстве принадлежности к шотландцам. В чем они отличаются, так это в содержании, которое они приписывают шотландской идентичности и, следовательно, в том, как они характеризуют взаимосвязь своей собственной политики (и политики своих конкурентов) с национальной идентичностью<sup>1</sup>.

Для левых принадлежность к шотландцам характеризуется в терминах эгалитаризма и приверженности к своей этнической группе. Эти ценности иллюстрируются ключевыми моментами шотландской истории, от Арбротской декларации в 1320 году до радикального тред-юнионизма во время Красного Клайдсайда в двадцатом веке. Они выражаются в политике левых партий по расширению масштабов социального обеспечения и перераспределению благ. В интерпретации правых, впрочем, все это чуждо шотландцам, которые на самом деле – нация предпринимателей и людей, всего добывающихся собственными силами, как показывают такие примеры, как Эндрю Карнеги, и как олицетворяют национальные мифы, такие, как миф о скромном, талантливом пареньке, который достигает славы. Эти версии идентичности реализуются через политику правых партий по борьбе с контролем государства над экономикой и созданию благоприятных условий для бизнеса.

Использование национальных категорий зависит не столько от целей, для которых человек мобилизует других людей, сколько от аудитории, которую человек стремится мобилизовать. Значение в том, что когда человек нацелен на суб- или наднациональную мобилизацию, то национальные категории будут непригодны, а, возможно, и приведут к обратным результатам. Так, в начале конфликта в Персидском заливе в 1990-1991 годах, американский президент Джордж Буш первоначально ссылался на угрозу для американских нефтяных интересов – позиция, которая определила арабских производителей нефти как потенциальную или реальную аутгруппу и которая превратилась в

<sup>1</sup> Hopkins and Reicher, 1997; Reicher and Hopkins, 2001a.



политический жернов, как только стратегия США сосредоточилась на создании международной коалиции с войсками, расположенными в Саудовской Аравии. Следовательно, в его знаменитой речи «Новый мировой порядок», обращенной к ООН 1 октября 1990 года, стороны этой борьбы были переопределены так, что они перестали быть США против производителей нефти. Вместо этого «мировая распря идет с диктатором, который отдал приказ о вторжении [в Кувейт]»<sup>1</sup>. В этом США и арабские страны были включены как часть мира, которая противостоит Саддаму Хусейну, а риторические и практические аспекты мобилизации были поставлены на одну линию.

Эти разнообразные примеры мы приводим для того, чтобы подкрепить наши утверждения о научных основах категоризации и лидерства. Они демонстрируют, что сущность категорий в том, чтобы создавать, а не отражать реальность – в том, чтобы «становиться», больше чем «быть». Они показывают, как могут существовать многочисленные конкурирующие определения категорий одного и того же контекста, и что они привязаны к различным проекциям, которые принадлежат различным акторам или даже одному и тому же актору в разное время. Они также демонстрируют попытки лидеров установить согласие между ними самими, их партиями, их политикой и идентичностью группы, к которой они обращаются. Другими словами, они указывают на общие аспекты взаимосвязи между вариантами будущего, риторикой и идентичностью в реализации лидерства.

Впрочем, наши примеры также в некоторой мере демонстрируют, как лидеры интерпретируют реальность так, чтобы изобразить свои предложения как способ реализации на практике ценностей и устремлений тех, к кому они обращаются. Они показывают важность лингвистических троп, таких как Саддам Хусейн в качестве символа целой иракской армии. Они демонстрируют обращение к истории, будь то Арбротская декларация или Красный Клайдсайд. Короче говоря, они демонстрируют центральное место художественного воображения в эффективности лидерства.

---

<sup>1</sup> Reicher, 1991.

Важность воображения возрастает еще больше из-за наличия конкурирующих версий категорий, находящихся в обращении. Лидеры редко находятся в положении, позволяющем заручиться поддержкой для их проекций, без необходимости иметь дело с соперниками, которые стремятся выдвинуть альтернативные проекции. Следовательно, недостаточно изложить свои доводы – подтвердить согласованность между идентичностью и политикой. Вместо этого, доводы нужно сделать убедительными, используя разнообразные ресурсы, на которые мы указали (лингвистические тропы; апелляция к истории и культурным мифам) и которые остались за рамками нашего внимания<sup>1</sup>. Все же, хотя политики спорят со своими соперниками, они не стремятся убедить друг друга. Вместо этого, их цель – чтобы избиратели случайно услышали и поддержали их.

Что в конечном итоге интересует лидеров, так это воображение их потенциальных последователей, и их споры с соперниками – это прием, посредством которого они ведут переговоры с последователями о значении идентичности. Когда лидеры предлагают конкретные определения, аудитория может бросить им вызов, модифицировать или отвергнуть. Например, поддерживающая независимость Шотландская национальная партия обычно использует включающее (инклюзивное) «гражданское» определение статуса нации: все, кто живет в Шотландии и привержен ей, являются шотландцами. Все же, наши доказательства предполагают, что многие шотландцы не хотят принимать это определение, а вместо этого принимают как «истинных шотландцев» только тех, кто родился и вырос в этой стране – предпочтительно у родителей, обладающих подобными характеристиками.

В более общих чертах, хотя наши исследования последователей только начинаются, уже довольно ясно, что они, так же, как лидеры, способны использовать язык, историю и культуру, чтобы дискутировать о характере идентичности. То есть они обладают потенциалом участвовать, вместе с лидерами, в демократическом процессе определения идентичности и рассмотрения политики. Этот потенциал к

<sup>1</sup> Cp. Reicher and Hopkins, 2001a.

активной демократии, который задействует воображение всех, берет свое начало именно из обоснования процесса влияния, исходя из того, что у людей общего (их социальная идентичность), а не из того, что их разделяет (различия в индивидуальных характеристиках или личной власти), и в признании того, что определение идентичности – это интерпретационный, а не перцептивный процесс. Впрочем, предполагать, что существует потенциал для демократического диалога, это не то же самое, что утверждать, будто этот потенциал всегда реализуется на практике. Лидеры могут активно использовать свои умения, чтобы ограничить участие последователей и ограничить их способность осуществлять выбор. Как мы докажем в следующем разделе, то, как они делают это, связано с различными способами, которыми можно установить взаимосвязь между самим собой, своей политикой и идентичностью группы.

## **Концентрация на сущности идентичности и недемократическое лидерство**

---

Есть два способа с помощью власти лишить других возможности выбора. Первая – это скрыть существование альтернатив. Вторая – ограничить возможности того, кто находится в положении, позволяющем определять альтернативы. Первая связана с тем, как лидеры характеризуют свои версии категорий. Вторая – с тем, как лидеры характеризуют самих себя. Мы кратко рассмотрим каждую из них.

В своем анализе способов действия идеологии Томпсон<sup>1</sup> называет конкретизацию тем средством, при помощи которого мимолетные состояния можно представить как постоянные и перманентные, и, следовательно, можно исключить альтернативы существующего положения дел, или статуса-кво. Он определяет три стратегии конкретизации. Это натурализация, при которой социальные образования рассматривают как естественные события; этернализация (увекочивание), при которой социально-исторические явления рассматривают как постоянные, неизменные и веч-

---

<sup>1</sup> Thompson, 1990.

ные; и номинализация/пассивизация, являющиеся лингвистическими средствами, с помощью которых человеческие существа превращаются в объективные сущности, существующие независимо от субъекта, создавшего их. Каждую из этих стратегий можно применить к тому, как лидеры стремятся превратить собственные условные конструкции идентичности во что-то самоочевидное и неоспоримое.

Натурализацию можно обнаружить в том, как идентичности в целом и национальные идентичности в частности часто приписывают аспектам физической среды. Например, Франко «использовал» писателя Мигеля де Унамуно, чтобы предположить, что истинные испанцы – это крепкая жилистая раса, обожженная летним солнцем, остуженная зимними морозами, приспособленная к бедности жизни и совершенно не приспособленная к мягкому и чуждому либерализму<sup>1</sup>. В противоположность этому, радикальные шотландцы утверждают, что суровый шотландский климат формирует кооперативный и общинный народ, лучше приспособленный к политике левого толка<sup>2</sup>. Поэтому идея не в том, что данный ландшафт по природе своей предрасположен к данному конструированию идентичности, а в том, что использование ландшафта предоставляет риторическое средство для натурализации любой конструкции идентичности.

Этернализация лучше всего проиллюстрирована в использовании истории. Как выражается Томпсон, «обычай, традиции и институты, которые, кажется, бесконечно простираются в прошлое, так что любой след их происхождения потерян и любой вопрос об их цели невообразим, приобретают стойкость, которую разрушить непросто»<sup>3</sup>. В свою очередь, неподвластность этих обычаев, традиций и институтов времени может помочь создать устойчивое и определение коллективной идентичности, в котором нельзя будет усомниться. Если чехов можно изобразить как по природе своей революционный народ, в какой момент их истории ни загляни, то это утверждение – это уже не произвольное предположение, а неподвластная времени истина. То же самое справедливо и для альтернативного утверж-

<sup>1</sup> Richards, 1996a.

<sup>2</sup> Reicher and Hopkins, 2001a.

<sup>3</sup> Thompson, 1990, стр. 66.

дения, что чехи – по природе своей демократичный народ, что основано на альтернативном прочтении истории. Не вызывает удивления, что первую версию выдвинул коммунистический режим, а вторую – те, кто бросил вызов этому режиму и уничтожил его. Если говорить словами Холи<sup>1</sup>, то история нации – «это история переписывании ее истории».

Наконец, стратегии номинализации и пассивизации можно обнаружить в использовании конкретных приемов в риторике лидерства и в общей организации речей. Например, в своем обращении на конференции Консервативной партии по поводу забастовки шахтеров 1984 года, Маргарет Тэтчер структурирует всю свою речь сквозь призму «нападения» терроризма на демократию. Демократия задевается как самое существенное качество британской нации и представляется теми, кто противостоит забастовщикам. Терроризм задевается как выражение чуждой традиции и представляется теми, кто обвиняет забастовку. Таким образом, национальные категории лежат в основе всей аргументации, но в «теле» речи они упоминаются только косвенным образом, например, использование символов. Например, штрейкбрехеры характеризуются как (британские) «лвы». Только в самом последнем абзаце национальному аспекту придается ясное значение. Вместо того, чтобы быть представленными как условная система интерпретации, используемая оратором, категории в итоге демонстрируются, как будто до этого была задевована нейтральная номинация реальности<sup>2</sup>.

Эти разнообразные техники конкретизации можно использовать для того, чтобы затруднить для последователей возможность бросить вызов категориальным формулировкам лидеров, как предполагая, что альтернативы не существует, так и затрудняя понимание предположений, на которых основаны эти формулировки. Но такие техники не делают незаконной саму попытку бросить вызов. Есть еще один элемент в риторике Тэтчер, который приближается к этому. И в начале, и в конце речи контраст между демократией и терроризмом приобретает материальную форму в борьбе

---

<sup>1</sup> Holy, 1996.

<sup>2</sup> Reicher and Hopkins, 1996a.

между правящей Консервативной партией и ее врагами (и ИРА, которая за ночь до этого подложила бомбу в отель Тэтчер, и руководством Национального союза шахтеров). Следовательно, правительство консерваторов отождествляется с демократией и с нацией. Финальные слова Тэтчер делают отождествление этих трех элементов совершенно ясным: «Это правительство не ослабнет. Нация примет вызов. Демократия восторжествует»<sup>1</sup>. После этого любое нападение на правительство становится нападением на демократию и нацию. Иронично, что язык демократии используется, чтобы сделать незаконным демократическое инакомыслие.

Этот акт отождествления выходит за рамки того, чтобы сделать частное (например, правительство) типичным или даже прототипичным примером категории (например, британской нации). Скорее, оно становится конкретным проявлением категории. Вместо того, чтобы быть одним из нескольких реальных или потенциальных голосов, которые имеют право говорить, правительство становится уникальным проявлением голоса категории. Более того, у воплощения категории нет необходимости оправдывать то, что говорится в соответствии с категориальной идентичностью, поскольку то, что говорится, по определению, определяет эту идентичность.

Пример, который мы использовали, касается отношений между организацией и категорией. Впрочем, более распространенные примеры отождествления касаются взаимосвязи между лидерами и категориями. Действительно, мы хотели бы доказать, что примеры харизматического лидерства – это те случаи, в которых было сделано именно такое отождествление. Харизматические явления берут свое начало не из реальных характеристик лидера, а скорее из процесса активного создания, посредством которого все элементы лидера – физическая внешность, одежда, личные качества, личная история, происхождение и т.д. – конструируются таким образом, чтобы сочетаться с мифами самой категории<sup>2</sup>. Следовательно, то, что делает харизматичного лидера, как и вообще любого лидера, бу-

<sup>1</sup> Reicher and Hopkins, 1996a, стр. 362.

<sup>2</sup> Cp. Wallis, 1984.

дет зависеть от специфики задействованных категорий. Акт конструирования должен быть тем более тщательно разработанным, поскольку все аспекты индивидуальной и коллективной истории должны быть сведены воедино.

Уилнер<sup>1</sup>, например, подробно описывает способ, которым индонезийский лидер Сухарно стал представляться как Бима – легендарный герой и полубог яванской и ба-лийской мифологии. Это было достигнуто в нескольких направлениях. Историю карьеры Сухарно преподносили так, чтобы сделать акцент на двух ключевых качествах Бима – смелости и упорной воле. Параллель между мускулистым видом Бимы и Сухарно подчеркивали и использовали как ключевую характеристику для визуальных репрезентаций лидера. Сухарно говорил глубоким низким голосом на низком яванском диалекте, который нарушал нормы доминирующих культурных групп Индонезии, но перекликался с речью Бамы. Сухарно даже намекал на связь Бамы с черным цветом (который символизирует силу), неизменно беря с собой черный жезл, который для некоторых индонезийцев был вместилищем сакральной власти.

Сухарно также связывали с Арджуной, воплощением бога Вишну, – по легенде, фигурой с таким огромным очарованием, что к нему тянуло всех женщин. Репрезентация Сухарно как воплощения Арджуны поддерживалась рассказами об огромной половой потенции. Сухарно стал олицетворять плодородие страны и, тем самым, стал символом земли и почвы. Разумеется, многие лидеры-мужчины в мифах наделяются огромной мужской силой, до такой степени, что иногда утверждают, что это родовой символ их власти<sup>2</sup>. Впрочем, в этом отношении стоит отметить, что Ганди, который стремился олицетворять аскетизм, занимающий центральное место в некоторых индусских традициях, распространял истории о собственном чудесном половом воздержании с 37-летнего возраста до конца своей жизни, спустя 41 год. И опять же, харизму гарантирует не качество само по себе, а использование качества, связывая при этом миф человека с мифом категории.

---

<sup>1</sup> Wilner, 1984.

<sup>2</sup> Cp. Schiffer, 1973.

Эта связь мощнее всего, когда ее можно выразить самым простым образом и осуществить посредством самых простых ритуалов, в которых все уровни конструирования стали привычными и могут восприниматься как данность. Кершо<sup>1</sup> отмечает, как миф «Гитлера» сознательно развивался нацистским режимом в качестве интегрирующей силы. Эта мифология была богатой и разнообразной. Она основывалась на народно-националистическом направлении в германской истории идей, в которой культ нации, этническое определение включенности и исключенности (ярче всего отражавшееся в антисемитизме) и идея «героического лидерства» – это центральные идеи<sup>2</sup>. В этой системе Гитлер стал смесью великих германских героев, реальных и мифических – сочетанием Зигфрида и Фредерика Великого<sup>3</sup>. Его изображали как выражение германского расового духа, он был «исполнителем воли народа»<sup>4</sup> или, как утверждал Рудольф Гесс в своих заключительных словах на съезде СДАП в Нюрнберге в 1934 году: «Партия – это Гитлер. Но Гитлер – это Германия, точно так же, как Германия – это Гитлер! Зиг Хайль!»<sup>5</sup> Это отождествление государства, партии и человека было источником авторитета Гитлера. Оно делало его голос голосом Германии, а каждое его слово – авторитетным.

Очевидно, что в случае нацистов власть защищалась силой, и всякое инакомыслие подвергалось безжалостному подавлению. Впрочем, во многих случаях люди с готовностью отдавали себя на волю лидера. С позиций социальной идентичности, это находит объяснение, если учесть, что отношения между лидерами и последователями опосредуются их идентификацией с общей социальной категорией. Если лидеров интерпретируют как олицетворение категории, а последователи интернализируют категорию как часть своего самоопределения, то лидер становится частью их самих. После этого последователи определяются в лидере и посредством него. Действительно, лидер находится

---

<sup>1</sup> Kershaw, 1987.

<sup>2</sup> Greenfeld, 1992.

<sup>3</sup> Kershaw, 1987.

<sup>4</sup> Цитата из Kershaw, 1987, стр. 78.

<sup>5</sup> Kershaw, 1987, стр. 69.



в положении, которое позволяет знать, кто они и что им нужно, лучше, чем они сами. Поэтому можно ожидать, что, во-первых, в таких случаях последователи чувствуют непосредственную связь с лидером; во-вторых, отношения очень интенсивны и, в-третьих, лидера воспринимают как подавляющую контролирующую силу: голос лидера становится собственным голосом человека, выбор лидера – собственным выбором человека, воля лидера – собственной волей человека. Есть доказательства из исследования последователей в харизматических отношениях, которые подкрепляют каждое из этих трех предположений<sup>1</sup>.

Многие немцы говорят о том, что даже в контексте массовых событий у них есть чувство, что фюрер смотрит лично на них и обращается лично к ним. Как выразился один юноша: «Я смотрел на него, когда он проходил мимо, и почувствовал, что он посмотрел на меня в ответ. Все, кто когда-либо видел его, должно быть, чувствовали себя так же»<sup>2</sup>. Часто эти отношения с Гитлером выходили за рамки знакомства взглядами. По словам Кершо, Гитлер был получателем «ежедневного потока преклонения»<sup>3</sup>. В одном письме, которое Кершо цитирует как репрезентативное для многих других, старый нацист пишет своему «возлюбленному» Гитлеру: «Я чувствую, как непрестанная любовь заставляяет меня каждодневно благодарить нашего создателя за то, что он в милости своей дает нам и всему германскому народу такого чудесного фюрера»<sup>4</sup>. Переживание людей от того, что они находились в присутствии Гитлера, было еще интенсивнее. Курт Людеке пишет, что: «Я переживал подъем чувств, который можно связать только с обращением в религию»<sup>5</sup>. В той же цитате Людеке говорит о «сильной воле» Гитлера и о том, как она «будто бы перетекала от него в меня». Это также распространенная реакция тех, кто был свидетелем его выступлений. Абель цитирует одного из новообращенных, который говорит, что «германский дух говорит германским мужчинам его словами. С того дня

<sup>1</sup> Напр. Abel, 1986; Kershaw, 1987; Lindholm, 1990; Schiffer, 1973; Willner, 1984.

<sup>2</sup> Abel, 1986, стр. 271.

<sup>3</sup> Abel, 1986, стр. 81.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Цитата из Lindholm, 1990, стр. 102.

я никогда не мог нарушить свою преданность Гитлеру»<sup>1</sup>. Раушнинг говорит о женщинах, описывая отношение аудитории к Гитлеру как отношение «восторженного подчинения чужой воле»<sup>2</sup>, но это описание соответствует само-описаниям как женщин, так и мужчин.

Эти свидетельства из периода нацизма далеко не уникальны. Есть свидетельства из исследований культов о том, что интернализация лидера и, следовательно, подчинение воле лидера могут зайти еще дальше. Как выражается один из поклонников Чарльза Менсона: «Я стал Чарли. Все, чем я когда-то был, было Чарли. От меня больше ничего не осталось»<sup>3</sup>. На этом этапе способность последователь ставить под сомнение и бросать вызов, не говоря уже о том, чтобы заменять данное лидером определение группы и групповой активности, полностью потеряна. Отношения между этими двумя сторонами перешли от демократии и диалога к автократии и монологу. Масса на самом деле стала инертной субстанцией, которую лидер может формировать по своей воле<sup>4</sup>.

## Выводы

---

Теперь мы прошли «полный круг». Мы начали и закончили с того, что сконцентрировали внимание на творческом и доминирующем лидере. Вопрос, на который мы стремились ответить: действительно ли эти качества неразрывно органически связаны, или все-таки возможно, чтобы творческие способности и воображение существовали отдельно от автократии и доминирования.

Наш твердый ответ (хотя и с оговорками) утвердительный. Мы предполагаем, что лидеры и последователи связаны через идентификацию с общей социальной категорией (подход на основе социальной идентичности), и что определение социальных категорий включает процесс воображения, столько же ориентированный на создание вариантов

<sup>1</sup> Там же, стр. 152-153.

<sup>2</sup> Rauschnig, стр. 265.

<sup>3</sup> Из Bugliosi, 1974, цитата из Lindholm, 1990, стр. 132.

<sup>4</sup> Также см. главу 13.

будущей реальности, сколько и на восприятие существующей реальности (активистская концепция процессов социальной идентичности). Эта концепция предусматривает возможность отношений «лидер – последователь», которые одновременно творчески и демократичны по своей сути. Впрочем, она не гарантирует этого. Демократический или автократический характер лидерства зависит от того, как определяется социальная идентичность. Точнее, он зависит от двух взаимосвязанных вопросов. С одной стороны, существует ли признание того, что у каждой идентичности есть многочисленные определения, или существует настойчивое утверждение, что есть единственное «аутентичное» определение, и предпринимается попытка заявить аутентичность для определенных версий общей идентичности? С другой стороны, принимается ли, что все члены категории имеют право участвовать в процессе коллективного самоопределения, или же это право ограничено в рамках определенной подгруппы или даже отдельного человека? Демократия зависит от реализации условия того, что «мы» может быть многим. Демократия также зависит от активной попытки задействовать всех членов категории в открытом процессе определения категории.

В этом отношении первый шаг к автократии лежит в самом предположении о том, что существует единственная, или «истинная», версия идентичности, которая просто ждет, чтобы ее открыли. Так, вероятно, что самый важный вклад, который психология может внести в исследование лидерства, это сделать акцент на многочисленных версиях идентичности, которые существуют относительно различных видений будущего, и открыть средство, при помощи которого нас могут лишить права выбора между версиями. Все же, как это ни печально, психология идет как раз в противоположном направлении, поскольку разделяет и поддерживает предположения о единственности в теории, вместо того чтобы исследовать, как иллюзия единственности достигается на практике<sup>1</sup>.

Есть один момент, который берет свое начало из нашего анализа. Любой анализ лидерства, особенно харизматиче-

---

<sup>1</sup> Reicher and Hopkins, 2001b.

ского лидерства, указывает на необходимость того, чтобы социально-психологическое исследование обладало определенной глубиной. Отношения с лидерами – не просто вопрос интеллектуальной перспективы, а последствие – не просто вопрос социального влияния. Это что-то, что вызывает огромные страсти. Это что-то, что может воздействовать на само представление человека о себе как об ограниченном агенте. Традиционно эти явления использовали, чтобы предложить чисто иррационалистическую идею лидерства и коллективного действия. Разумеется, мы не предлагаем вернуться к таким моделям. Впрочем, точно так же, как неправильно вызывать страсть, при этом игнорируя идеологические и социально-когнитивные аспекты лидерства, точно так же не верно активизировать эти аспекты, но при этом оставаться бес-страстным. Когда мы рассматриваем зачаровывающие и мощные явления лидерства, становится ясно, что это именно та область, в которой мы можем, и даже должны, соединить идеологию и глубину анализа, социальную категоризацию и эмоции, возможно даже, социальную психологию и психопатологию. Впрочем, это уже задачи на будущее.

# 16 Идентичность, власть и формы стратегической социальной категоризации: теоретизация и язык лидерства

СКОТТ А. РЕЙД И СИК ХУН ЫН

Появление и свержение лидеров с их позиций основано на их взаимоотношениях с последователями. Поскольку лидерство – это коллективный и динамический процесс, оно коренным образом зависит от языка и социальной идентичности. Лидеры не могут существовать без последователей и поэтому должны использовать язык, чтобы определять себя, свою ингруппу и релевантные аутгруппы. Основная цель такого дискурсивного позиционирования – это мобилизация групповой идентичности. Чтобы побудить группу к действию, лидерам необходимо воспользоваться социально-психологическими мотивами последователей. Сюда входят: желание того, чтобы группа отличалась на фоне остальных, то есть желание ее уникальности, позитивная социальная идентичность, целостное понимание социальных событий и оправдания для групповых действий<sup>1</sup>. На наш взгляд, стратегическое использование этих социально-психологических мотивов в собственных интересах – это, по сути, процесс власти, опосредованный языком. Поэтому в этой главе мы сосредоточим внимание на коммуникативных процессах, которые лидеры используют, чтобы создавать, поддерживать и скрывать власть при мобилизации групповой идентичности.

Хотя мобилизацию группы как раньше, так и сейчас рассматривают с позиций социальной идентичности,

---

<sup>1</sup> См. Tajfel, 1981.

основные мотивационные (то есть теория социальной идентичности)<sup>1</sup> и/или социально-когнитивные (то есть теория самокатегоризации)<sup>2</sup> процессы до сих пор привлекают внимание теоретиков и практиков. С одной стороны, это довольно удобно: подход с позиций социальной идентичности признает социально зависимую природу идентичности – социальная идентичность пластична, нестабильна и изменяется, в зависимости от контекста. В то же время, активные и стратегические элементы конструирования идентичности, которые наделяют ее властью, еще только предстоит тщательно проработать. Как происходит так, что идентичность конструируют и манипулируют ею со *стратегическим* намерением?<sup>3</sup> Кастеллс<sup>4</sup> кратко и в то же время емко выражает эту идею: «Легко согласиться с тем фактом, что, с социологической точки зрения, все идентичности сконструированы. А вопрос заключается в том, как, из чего, кем и для чего?»<sup>5</sup> Мы утверждаем, что эти вопросы точно так же уместны для социально-психологического анализа идентичности.

Вслед за Ёном<sup>6</sup>, мы утверждаем, что в теории социальной идентичности еще не удалось четко сформулировать значимый подход к концепту власти. Как теория социальной идентичности, так и теория самокатегоризации предлагают пассивный подход к влиянию, власти и, в частности, к мобилизации группы: социальное изменение – это что-то, что происходит с вами, а не что-то, что вы *делаете*. Другими словами, теория социальной идентичности рассматривает социально-психологические явления как отражение социальных контекстуальных реальностей<sup>7</sup>. Например, согласно теории социальной идентичности, люди действуют, исходя из своих представлений о стабильности и легитимности группового статуса и возможности переходить из группы в группу. Но при этом остается простой и важный вопрос: как получается так, что массы людей на-

<sup>1</sup> Tajfel and Turner, 1979.

<sup>2</sup> Turner, 1987.

<sup>3</sup> Также см. главы 14 и 15.

<sup>4</sup> Castells, 1997.

<sup>5</sup> Castells, 1997, стр. 7.

<sup>6</sup> Ng, 1996.

<sup>7</sup> Ср. Hopkins and Reicher, 1997; Reicher and Hopkins, 1996; глава 16.

чинают рассматривать социальные условия как стабильные и легитимные, или наоборот? Мы утверждаем, что для того, чтобы ответить на такой вопрос, необходимо проанализировать процесс использования языка (как власти), для того чтобы создавать, скрывать и рутинизировать социальную контекстуальную информацию.

В оставшейся части этой главы мы будем аргументировать эти утверждения в контексте подробной теоретической разработки модели лидерства и власти, предложенной Хоггом и Рейдом<sup>1</sup>. Мы охарактеризуем роль языка в этой теории и приведем примеры межгрупповых процессов, которые иллюстрируют центральное значение языка для лидерства, власти и идентичности.

## **Лидерство в контексте теории социальной идентичности**

---

«Заслуга» теории социальной идентичности заключается в том, что она позволяет исследовать лидерство сквозь призму социально-контекстуальных влияний на коллективное самовосприятие<sup>2</sup>. Появление и восприятие эффективности лидеров зависит от того, насколько удачно им удастся воспроизвести ингрупповую идентичности по отношению к значимым аутгруппам. Такие репрезентации зависят от контекста: они изменяются, в зависимости от аутгруппы, используемой в качестве критерия для сравнения, и отражают форму (кооперативных или конкурентных) отношений между группами. Для описания этих коллективных репрезентаций используют прототипы. Прототипы – это совокупность определяющих группу характеристик, которые одновременно максимизируют внутригрупповые сходства и межгрупповые различия, связанные с определенными социальными сравнениями «ингруппа – аутгруппа». Когда критерии изменяются, релевантными становятся новые сравнения «ингруппа – аутгруппа», а, следовательно, изменяются и прототипич-

---

<sup>1</sup> Hogg and Reid, 2001.

<sup>2</sup> См. Hogg, 2001; глава 3; глава 4.

ные характеристики, которые характеризуют ингруппу в этом контексте. Прототипичные репрезентации могут быть интернализированы (усвоены) в качестве самоопределений и в силу этого – обладать влиянием. После того, как они были интернализированы, прототипы описывают и предписывают мысли, чувства и убеждения, которые дают логическое объяснение контекстуально значимым межгрупповым сравнениям. Следовательно, люди, которые олицетворяют ингруппу, благодаря обладанию прототипичными характеристиками, имеют серьезные шансы на то, чтобы стать лидером и получить одобрение и признание в этой роли<sup>1</sup>.

## **Дополнение теории лидерства с позиций социальной идентичности: лидерство и власть**

---

Очевидно, что бывают ситуации, в которых лидеры ведут себя как благожелательные дальновидные люди. Но точно так же, бывают ситуации, в которых лидеры злоупотребляют своей властью самым безжалостным и недостойным образом, который только можно представить. Вопрос в том, какие социально-психологические процессы могут помочь концептуализировать эти различные формы поведения? При первой же попытке ответить на этот вопрос становится ясно, что для этого необходимо проанализировать: (1) как с течением времени развивается лидерство, (2) как лидер или лидерская клика могут получить власть в одной или нескольких группах, (3) какие обстоятельства приводят к использованию этой власти и (4) какие последствия такое использование власти может иметь для лидера. Чтобы учесть эти процессы, мы интегрировали идеи из теории лидерства с позиций социальной идентичности<sup>2</sup>, теории и исследования власти<sup>3</sup> и концепции «кредита на индивидуальность»<sup>4</sup> и, самое главное, объединили эти про-

<sup>1</sup> Hains, Hogg, and Duck, 1997; Hogg, Hains, and Mason, 1998; Platow and van Knippenberg, 2001; глава 10.

<sup>2</sup> Hogg, 2001.

<sup>3</sup> French and Raven, 1959; Mulder, 1977; Reid and Ng, 1999; Reid and Ng, 2000.

<sup>4</sup> Hollander, 1958; Hollander, 1985.



цессы в некую диахроническую структуру<sup>1</sup>. По существу, мы охарактеризовали четыре этапа лидерства: (1) появление лидера; (2) стабилизация положения лидера; (3) внутригрупповая дифференциация власти «лидер – последователь» и (4) злоупотребление властью.

## **Анализ роли языка в процессе лидерства и власти**

В этом разделе мы дополним модель лидерства и власти Хогга и Рейда<sup>2</sup>, подробно проанализировав роль языка в процессе стратегического манипулирования идентичностью для установления власти. В частности, следуя Ёну и Брадаку<sup>3</sup>, мы продемонстрируем роль языка в раскрытии, создании, сокрытии и рутинизации власти лидера. Мы сделаем это в контексте четырех этапов лидерства (указанных выше).

Во-первых, необходимо охарактеризовать взаимосвязь между языком и властью. Власть, стоящая «за» языком, описывает зависимость (подчиненность) языка от власти. Эта идея отражена в известном изречении Мао: «Винтовка рождает власть». С этой точки зрения, язык просто отражает или раскрывает основу власти актора. Но язык не служит просто как пассивный канал осуществления власти и влияния: язык – это активный соучастник в социальном действии. Власть языка характеризует этот активный вклад, который язык «привносит» во власть. Язык можно использовать, чтобы создать материальную власть, чтобы скрыть или замаскировать использование власти, когда его могут воспринять как нежелательное, и способствовать тому, чтобы отношения доминирования казались нейтральными.

## **Язык и автокаталитическая связь между прототипичностью и властью**

Согласно Хоггу и Рейду<sup>4</sup>, теоретический механизм, который дает возможность развивать и поддерживать лидерский статус, – это автокаталитическая связь между прототипичностью и использованием влияния и власти. Занимая прототи-

<sup>1</sup> Подробное рассмотрение предпосылок этой теории см. у Hogg and Reid, 2001.

<sup>2</sup> Hogg and Reid, 2001.

<sup>3</sup> Ng and Bradac, 1993; см. также Ng and Reid, 2001; Reid and Ng, 1999.

<sup>4</sup> Hogg and Reid, 2001.

пичное ингрупповое положение, лидер обретает легитимность для введения новшеств и инноваций в ингрупповые нормы<sup>1</sup>; благодаря этому, лидер расширяет основы своей власти; эти основы, в свою очередь, могут быть использованы, чтобы контролировать прототипичное ингрупповое положение, а это дает возможность еще больше укреплять основы власти.

Средства, задействованные в этом процессе, еще только предстоит проанализировать. Мы утверждаем, что язык наделяет этот процесс следующими качествами:

- (1) Прототипичность – базовый ресурс, который связывает лидера с группой, но прототипичность реализуется, поддерживается и стабилизируется посредством творческого и динамического использования форм лингвистической социальной категоризации;
- (2) Сконструированные с помощью языка (но основанные на контексте) формы категоризации дают лидеру возможность расширить основы его власти – как в реальности (добавив к этому власть к вознаграждению и принуждению), так и в социально-психологическом восприятии последователей (добавив легитимную, информационную власть, власть эталона<sup>2</sup> и экспертную власть<sup>3</sup>);
- (3) Расширение этих основ власти, в качестве обратной связи, оказывает влияние на контроль прототипичного ингруппового положения и, тем самым, на возможность сохранять лидерское положение. Причины этого в том, что:
  - (а) поддержка со стороны последователей помогает в выполнении задачи языковой манипуляции ингрупповыми и аутгрупповыми прототипами (последователи с большей вероятностью будут поддерживать определение реальности, предложенное лидером), поэтому прототипичное ингрупповое положение остается сконцентрированным на лидере и

<sup>1</sup> Ср. Platow and van Knippenberg, 2001; Hollander, 1958; Hollander, 1985.

<sup>2</sup> Основана на личных качествах лидера (прим. перев.)

<sup>3</sup> Власть эксперта, основанная на его общепризнанных знаниях и опыте в определенной области (прим. перев.)

(b) это дает возможность вывести из игры претендентов на позицию лидера.

Этот процесс продолжается до тех пор, пока ему не начинает противодействовать самодовольство лидера (и, как результат, ненамеренная потеря власти), масштабные и стремительные социальные изменения, которые вырывают из рук лидера контроль над прототипичным положением, оппозиционная власть конфликтной аутгруппы или амбициозный прототипичный ингрупповой лидер. Единственное противодействие для власти – это противодействующая власть.

## **Язык и власть процесса возникновения лидера**

Восхождение Ариэля Шарона на пост премьер-министра Израиля служит ярким примером активного, стратегического и конструктивного использования языка и коммуникации в возникновении лидерства. Во-первых, Шарон пустил в ход поведение, призванное разжечь социальную напряженность и повысить социальную нестабильность в преддверии всеобщих выборов в феврале 2001 года. Это эффективно изменило израильско-палестинские отношения и сделало относительно миролюбивого Эхуда Барака непрототипичным лидером. Во-вторых, Шарон разработал для себя новый имидж лидера, который урегулирует эту социальную напряженность, созданию которой он содействовал. Шарон обрел лидерство с беспрецедентным перевесом.

В частности, в своей роли оппозиционного лидера правой партии Ликуд, Шарон нанес (вызвавший разногласия в оценках) визит на Храмовую гору (мечеть Аль-Акса для мусульман) в конце сентября 2000 года. Это событие произошло в контексте, когда бывший тогда премьер-министром Эхуд Барак был задействован (по-видимому, как минимум) в попытке принести мир на Средний Восток, предложив уступки египтянам, сирийцам, ливанцам, иорданцам и, в частности, палестинцам. В июле 2001 года Барак и Арафат встретились в Кэмп-Дэвиде и обсудили условия возможного мирного урегулирования. Барак, например, предложил, чтобы Израиль обменял суверенитет в Иеру-

салиме на палестинский контроль над Западным берегом. Впрочем, Арафат не хотел или не мог принять предложение Барака: саммит в итоге не увенчался успехом и напряженность между палестинцами и израильянами вновь разгорелась с новой силой.

Визит Шарона на Храмовую гору произошел в контексте этой щекотливой ситуации. Известно, что сразу же после его визита на Западном берегу и в секторе Газа имели место ожесточенные палестинские демонстрации, которые привели к смерти 40 участников беспорядков<sup>1</sup>. Стоит задаться вопросом: содействовал ли этот визит вспышке насилия? Учитывая символизм, связанный с Храмовой горой, и хронологическую близость этого события ко всеобщим выборам, мы можем предположить, что ответ – да. Интересно, что во время визита Шарона Раввинский совет Иудеи, Самарии и Газы запретил евреям посещать Храмовую гору (с тех пор запрет был снят). Запрет отражал тот факт, что это конкретное место – центр внимания израильско-палестинского территориального спора. Действительно, можно считать, что Храмовая гора служит камнем преткновения в палестино-израильских трениях, поскольку она является символом негативной взаимозависимости этих групп на данной территории, а также религиозных и политических различий. Своим визитом на это место Шарон, по сути, «транслировал» простое предположение: «Эта земля принадлежит Израилю». То, что Шарон, по крайней мере, осознавал, что его визит усилит напряженность, очевидно из его замечания репортерам ВВС во время визита: «Здесь провокации нет, провокация есть только с другой стороны»<sup>2</sup>. Тот факт, что Шарон предпринял свой визит в окружении вооруженной охраны, по-видимому, еще больше подкрепляет эту интерпретацию.

Это действие реализовало две цели: во-первых, еще сильнее усугубив напряженность и продемонстрировав, как скоро палестинцы начали ожесточенный протест, Шарон смог добиться легитимности, необходимой, чтобы участвовать в дальнейшем конфликте. Как результат, лидеру было необ-

<sup>1</sup> ВВС news, 2 октября 2000 года.

<sup>2</sup> ВВС news, 28 сентября 2000 года.

ходимо, чтобы окружающие считали, что он надлежащим образом реагирует на насилие палестинцев. Во-вторых, это послужило тому, чтобы лишить прототипичности Барака с относительно умеренными взглядами, миролюбивый подход которого к групповым отношениям внезапно стал несовместим с реальностью межгруппового конфликта.

Хотя действия Шарона были крайне эффективны в разжигании напряжения с палестинцами, израильская общественность не стремилась найти личность, которая повела бы их за собой в эскалации конфликта: совсем наоборот, воля избирателей все еще была ориентирована на мир. Из-за этого Шарону предстояло еще многое сделать в преддверии выборов, чтобы «перепроектировать» свой образ. В частности, Шарон распространял свой образ отца-защитника Израиля. Например, рекламные ролики предвыборной кампании показывали, как Шарон играл с детьми (образ дедушки) и демонстрировали архивные фотографии Шарона в военной форме (военный герой) под звучащий за кадром текст: «Только Шарон принесет мир» и «защитит нас». Слова Шарона<sup>1</sup>:

Нам всем нужен мир. Настоящий мир. Мир с безопасностью. Мир, который защитит нас. Нет такой части общества, которая хотела бы мира, и другой части, которая не хотела бы, – и поэтому мы должны идти к миру через единство. Это единство позволит нам с мужеством продвигаться к миру с нашими соседями и крепко держаться вместе в том, что для нас самое жизненно важное. Мы – нация, государство и народ, который желает мира: самого ценного дара. С опытными лидерами, ответственными и надежными в истине и ее пути мы добьемся успеха и достигнем мира, безопасности, финансового процветания – и богатого разнообразием и при этом объединенного и более сбалансированного общества. Я прошу вашего доверия и поддержки.

Действительно, успех риторики Шарона – это в некотором смысле впечатляющее достижение. Образов Шарона, которые были распространены среди широкой общественности, вместе с желанием избирателей верить, по видимому, было достаточно, чтобы противодействовать его хорошо известному воинствующему характеру.

<sup>1</sup> Sharon, 21 января 2001.

Фактически, доказать, что имидж Шарона как миротворца был лингвистически и стратегически сконструирован, не сложно. Довольно просто, Шарон был известен как крайне воинствующий политик и солдат – противоположность имиджу, создаваемому его рекламной кампанией, как миролюбивого инициатора социальной стабильности. Например (и этот список намного длиннее)<sup>1</sup>, в 14-летнем возрасте Шарон вступил в Хагану<sup>2</sup> – военную организацию, которая, по иронии судьбы, занималась террористической деятельностью, чтобы предотвратить депортацию евреев из Палестины британцами<sup>3</sup>; он участвовал в арабо-израильской войне 1948-1949 года; содействовал нападениям на египетские военные подразделения, расположенные в секторе Газа, в 1950-е годы; был вдохновителем вторжения Израиля в Ливан в 1982 году и был отстранен от должности в 1983 году, когда его признали косвенно виновным в массовом убийстве «от 800 до 1500 палестинцев»<sup>4</sup> в бейрутском лагере для беженцев ливанской христианской милицией в то время, когда Израиль контролировал эту область (под командованием Шарона). В роли министра жилищного и гражданского строительства (1990-1992) Шарон руководил беспрецедентным строительством израильских поселений на вновь захваченной земле и заслужил кличку «бульдозер».

Все это очень четко демонстрирует, что появление в качестве прототипичного члена группы – это не пассивный процесс. Если бы социальный контекст должен был «дать» человека, соответствующего самому прототипичному члену группы, это был бы далеко не Шарон. Действительно, Шарон распространял свой прототипичный образ, который был совершенно противоположен тому, о чем говорили его поступки.

В общем, Шарон появился в качестве лидера потому, что был способен содействовать насилию со стороны палестинцев, которое затем использовал, чтобы оправдывать дальнейшие атаки на них. К тому же, Шарон был способен создать, или, во всяком случае, усилить, социальную

<sup>1</sup> См. BBC news, 7 февраля 2001 года, profile.

<sup>2</sup> См. Israel ministry of foreign affairs, 1999.

<sup>3</sup> Britannica, 2001.

<sup>4</sup> BBC news, 28 ноября 2001.

неопределенность у своих собственных избирателей и извлечь выгоду, распространяя образ себя как «человека, который принесет мир и безопасность», – и все это, несмотря на хорошо известные доказательства его воинствующего характера. Форма разработанного убеждения Шарона соответствует трехмерной концепции власти Люкеса<sup>1</sup>:

А может осуществлять власть над Б, заставляя его делать то, что тот не хочет, но он также осуществляет власть над ним, влияя на сами его желания, формируя и определяя их. Действительно, разве это не верховное проявление власти – заставить другого человека или людей обладать желаниями, которыми Вы хотите, чтобы они обладали, то есть обеспечить их подчинение, контролируя их мысли и желания?<sup>2</sup>

## **Язык и власть поддержания/стабилизации лидерства**

Независимо от этапа лидерства, автокаталитический процесс, который связывает ресурсы власти с прототипичностью, действует как механизм лидерства; что изменяется от этапа к этапу, так это степень контроля над ресурсами и, следовательно, прототипичное положение. Лидеры, которые утвердились относительно прочно, как правило, имеют в своем распоряжении более высокую власть, чем возникающие лидеры (очевидное исключение – военные перевороты). Это делает вопрос поддержания лидерства вопросом мобилизации власти и конструирования и оправдания ее использования благодаря языку.

Переизбрание Либерально-национальной коалиции и Джона Говарда в качестве премьер-министра Австралии в ноябре 2001 года служит показательным примером.

26 августа 2001 года 20-метровое рыболовное судно с 438 беженцами на борту (в основном гражданами Афганистана и Ирака), шедшее из Индонезии, село на мель и начало тонуть примерно в 140 километрах от берега острова Рождества (австралийской территории в 1400 километрах

<sup>1</sup> Lukes, 1974.

<sup>2</sup> Lukes, 1974, стр. 23.

от северо-запада Австралии). Беженцев и команду спасло норвежское контейнерное судно «Тампа». По сообщениям, когда беженцы оказались на борту «Тампы», они потребовали, чтобы их отвезли на остров Рождества: «Пять человек подошли к мостику корабля и пригрозили выпрыгнуть за борт, если «Тампа» возьмет курс на Индонезию»<sup>1</sup>.

Хотя «Тампа» находилась относительно близко от острова Рождества, где находилась база для обработки беженцев, правительство Говарда не разрешило кораблю пристать к берегу. Более того, правительство Австралии отправило на остров Рождества отряды специальной воздушно-десантной службы, чтобы не дать «Тампе» войти в австралийские воды и высадиться на борту корабля, если он все же пересечет границу (что он и сделал). После этого парламент протолкнул законопроект (после 50 минут дебатов), призванный: (1) предотвратить судебное преследование правительства Говарда, (2) защитить австралийских чиновников от гражданских и уголовных судебных исков и (3) дать возможность не обрабатывать беженцев, пока они находятся в австралийских водах<sup>2</sup>. Затем правительство выслало четыре самолета королевских австралийский *BBC P3 Orion*, предназначенных для наблюдения за морским пространством, три фрегата, судно-топливозаправщик и транспортно-десантный самолет в воды к югу от Индонезии с целью отбить желание у других кораблей заходить в австралийские воды. Кроме мобилизации юридических и военных ресурсов, правительство организовало обработку 150 беженцев за границами страны – в Новой Зеландии, а остальных в крошечной островной республике Науру в 6 000 километрах – что включало строительство центров временного задержания и помощь в размере 30 миллионов долларов на программы дальнейших мероприятий. По приблизительным подсчетам, это «тихоокеанское решение» стоило 500 миллионов австралийских долларов<sup>3</sup>.

Хотя мобилизация всех этих форм власти сама по себе впечатляет, она была бы бессмысленной, если бы о ней «с жаром» не сообщили избирателям. Действительно, часть

<sup>1</sup> Douez, 28 августа 2001.

<sup>2</sup> См. Hudson, 2001.

<sup>3</sup> Oxfam, 2002.



причин для мобилизации такой силы могла гарантировать правительству интенсивное освещение в СМИ.

Этому возрождению правительства содействовало то, как оно управляло разнообразными имиджами в СМИ. Короче говоря, премьер-министр Говард, министр иммиграции Филлип Руддок и министр иностранных дел Александр Даунер были единодушны в: (1) своем конструировании ситуации как международного кризиса, (2) мнении, согласно которому Австралия находилась под угрозой массовой нелегальной миграции, (3) репрезентации Австралии как крайне заботливой страны с практически непревзойденной историей сострадания к беженцам и (4) категоризации беженцев на различных этапах как: (а) угонщиков, (б) нелегальных иммигрантов, (в) людей, решивших пройти без очереди и (г) тех, кто заплатил «крупные суммы денег... контрабандистам людей», хотя (д) они имели полное право прибыть как путешественники. Можно предположить, что все эти формы категоризации выполняют одну или больше социальных функций стереотипов, предложенных Таджфелом<sup>1</sup>; а именно: эти формы категоризации служат для того, чтобы разжечь и снизить неопределенность по поводу угрожающей социальной ситуации; оправдать действия правительства и выделить позитивные аспекты австралийской идентичности. Но кроме этого, мы хотели бы предположить, что эти формы категоризации обладают дополнительной, но принципиальной характеристикой — характеристикой контроля.

Формы лингвистической категоризации обладают контролем по двум причинам. Во-первых, производя допустимую категоризацию, все последующие коннотации служат для того, чтобы создать образ, который не был создан в первоначальных словах. Стереотипичный образ может быть активизирован относительно небольшим количеством слов, а остальная часть стереотипа затем автоматически создается и принимается как такая же определяющая характеристика определенного человека или людей, о которых идет речь. Во-вторых, когда такие формы категоризации широко распространяются, они обладают контролем

---

<sup>1</sup> Tajfel, 1981.

потому, что производят определение реальности – определение, для опровержения которого могут понадобиться значительные усилия, особенно если оно становится широко принятым. Для примера, Филлип Руддок в телевизионном интервью заявил:

Важный момент состоит в том, что эта группа людей принуждала капитана этого судна, потому что они хотели попасть в Австралию. И понятно, что они заплатили крупные суммы денег, хотя имели полное право прибыть как путешественники. Они не хотели возвращаться в Индонезию. Это было сделано не из соображений безопасности, а потому, что они считают Австралию первоочередным пунктом назначения для миграции... Я имею в виду, что это сродни угону, если смотреть на это сквозь призму того, что случилось в этом конкретном случае.<sup>1</sup>

Эти формы категоризации служат целям, рассмотренным ранее. Во-первых, образ, который производят эти слова, это не образ группы беженцев, которые спасаются от преследований, голода или болезней, скорее, это образ группы преследующих собственную выгоду, достаточно богатых террористов, которые предпочитают жить в Австралии, потому что там лучше, чем в Индонезии. Для тех, кто принимает это определение реальности, существует серьезное оправдание для того, чтобы не дать этим людям высидеться на территории Австралии; это сравнение Австралии в позитивном свете с Индонезией и есть готовое объяснение, которое можно использовать, чтобы объяснить дальнейшие действия, которые правительство может предпринять, чтобы такие люди не добрались до Австралии.

Второй инцидент произошел 6 октября. В этом случае австралийские ВМС открыли предупредительный огонь по кораблю с беженцами, чтобы предотвратить его заход в австралийские воды у берегов острова Рождества. Впоследствии судно было досмотрено, и новые жесткие взыскания за «контрабанду людей» на австралийскую территорию были оправданы. Затем якобы произошло принципиальное событие. По словам министра Руддока, около 300 претендентов на статус беженцев, в основном иракцы, начали

---

<sup>1</sup> 2 сентября 2001.

бросать детей, на которых были надеты спасательные жилеты, в воду в надежде, что их спасут австралийские ВМС. В комментариях господин Руддок заявил: «Было бы плачевно, если бы шаги, предпринятые пассажирами, привели к потере жизни, но мы сделаем все, что в наших силах, чтобы этого не произошло»<sup>1</sup>. В этом конкретном случае значение заключается в том, что претенденты на статус беженцев, забившиеся на ветхие суда, это коварные, безрассудные «пассажиры». При этом образ группы людей, которые так отчаянно стремятся спасти своих детей, что могут задействовать такое поведение, не упоминался. И это не удивительно – появились доказательства того, что правительство Говарда неправильно интерпретировало этот инцидент<sup>2</sup>. На момент написания этой главы<sup>3</sup> звучали призывы к сенатскому расследованию доказательств этих заявлений. На сегодняшний день доказательства предполагают, что, в лучшем случае, правительство Говарда сделало эти заявления, не располагая подлинной информацией, и, в худшем случае, специально инициировало этот скандал, чтобы повысить количество голосов на всеобщих выборах. Вне зависимости от того, какова была истинная ситуация, разумеется, существуют доказательства того, что скандал содействовал переизбранию правительства Говарда.

Опросы общественного мнения исследовательской компании *Morgan*, проведенные за тот период<sup>4</sup>, показывают, что до всех важных социальных событий Либеральная партия на 10% опережала коалицию Либерально-национальной партии, и, по прогнозам, одержала бы бесспорную победу, если бы выборы проводились в то время. Впрочем, можно считать, что эта разница в 10% стремительно тает до 4% за первоначальный период в четыре-пять дней, в течение которых в СМИ освещался кризис с «Тампой». Хотя кризис продолжался, за этот период Лейбористская партия Бизли задействовала стратегию подражания коалиции в ее обращении с беженцами. И, первоначально, эта стратегия казалась полезной, потому что к

<sup>1</sup> BBC news, 7 октября 2001.

<sup>2</sup> ABC news, 18 февраля 2002 года.

<sup>3</sup> 17 февраля 2002.

<sup>4</sup> Roy Morgan research, 2001.

8-9 сентября ведущее положение Лейбористской партии восстановилось. Следующими важными событиями были нападения террористов на США 11 сентября. Социальная неопределенность, вызванная этими событиями, наряду с присутствием премьер-министра Говарда в Вашингтоне, стремительным введением австралийских войск в войну в Афганистане и текущим «кризисом» нелегальной иммиграции привели к росту популярности коалиции, который поставил ее на один уровень с Лейбористами 6-7 октября. Лейбористская партия снова заняла ведущее положение после телевизионных дебатов Джона Говарда и Кима Бизли 14 октября. Впрочем, коалиция продолжала заявлять, что претенденты на статус беженцев намеренно манипулировали австралийскими ВМС, зная, что будут спасены, если приведут свои корабли в негодность. 8 ноября, всего за два дня до выборов, правительство Говарда разрешило продемонстрировать видеозапись, сделанную австралийскими ВМС, которая якобы показывала, как детей сбрасывали за борт с корабля беженцев. Голосование оставило правительство у власти.

## Язык внутри- и межгрупповой дифференциации

Один из аспектов теории лидерства и власти – это понимание процесса, который может заставить лидера злоупотреблять властью над последователями. Мы предполагаем, что социально-когнитивная и властная дифференциация лидера с последователями приводит к формированию некой «зачаточной» формы внутригрупповой категоризации, которая может преобразовать отношения «лидер – последователь» из внутри- в межгрупповые отношения<sup>1</sup>. Получая больше власти внутри группы, лидер с большей вероятностью может сохранить такую категоризацию. Впрочем, этот процесс внутригрупповой дифференциации связан с осуществлением власти лидером в межгрупповых социальных контекстах – лидер получает власть, успешно мобилизуя группу относительно релевантных аутгрупп<sup>2</sup>. Именно поэтому мы сосредоточим внимание на межгруп-

<sup>1</sup> Ср. Mulder, 1977.

<sup>2</sup> См. также Hogg, 2001.

повых лингвистических процессах и их влиянии на внутригрупповую дифференциацию власти.

Показательный пример можно найти в американских Движениях за гражданские права в 1960-е годы. К середине 1960-х годов многих черных американцев перестал удовлетворять умеренный и ненасильственный подход к гражданским правам Мартина Лютера Кинга. Эту неудовлетворенность усугублял ряд фактов: несколько лет пустой риторики об интеграции общества, ненасильственный протест, неудавшиеся кампании (например, демонстрации в городе Сельма, штат Алабама, в марте 1965 года, на которых Кинг повернул своих последователей назад от шеренги полицейских, вооруженных дубинками и слезоточивым газом); факт того, что многие черные американцы все еще живут в угнетающих условиях; и тот факт, что многие демонстранты пережили заключение и избиение, находясь в руках белых полицейских (например, в городе Бирмингеме, штат Алабама, весной 1963 года). Эти события сформировали контекст, требовавший более агрессивного подхода к вопросам гражданских прав. Воспользовавшись этим недовольством, Стокли Кармайл переопределил направление Движения за гражданские права, заняв воинствующую позицию – критикуя интегративные стратегии Кинга по достижению справедливости и окончанию угнетения, поддерживая национальный/сепаратистский подход к отношениям черных и белых, самозащиту, контроль над экономикой и создание позитивных стереотипов черных. Успеху этого контрдвижения содействовал лозунг «Власть черных» и сопровождающий его символ поднятого кулака.

Воинственность Кармайкла по отношению к белой власти отражается в его риторике в городе Гринвуд, штат Миссисипи, 17 июня 1966 года. Кармайл был освобожден из-под ареста всего за несколько минут до своего обращения к собранию из 3000 человек:

Когда Стокли вышел вперед, чтобы говорить, толпа приветствовала его оглушительным ревом. Он выразил признательность за этот прием поднятой рукой со сжатым кулаком. Осознавая, что он находится в своей родной среде, со своим народом, Стокли говорил откровенно. «Это уже

двадцать седьмой раз, когда меня арестовали – и я больше не собираюсь в тюрьму!» Толпа взорвалась одобрительными возгласами и рукоплесканием. «Единственный способ, которым мы можем остановить белых, чтобы они перестали мучить нас, это взять власть в свои руки. Мы говорили «свобода» шесть лет подряд и у нас ничего нет. Теперь мы будем говорить ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!» Толпа согласилась с ним. Она немедленно подхватила его мысли. «ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!», – ревела она в унисон. Уилли Рокс, который умел дирижировать эмоциями толпы лучше всех, кого я когда-либо знал, тут же взялся за дело. Вспрыгнув на платформу к Стокли, он закричал, обращаясь к толпе: «Что вам нужно?» «ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!» «Что вам нужно?» «ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!» «Что вам нужно?» «ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!» «ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!» «ВЛАСТЬ ЧЕРНЫХ!» все, что случилось потом, было реакцией на этот момент. Как ничто другое, это гарантировало, что Марш против страха Мередита останется в истории, как один из основных поворотных моментов в борьбе за равноправие черных»<sup>1</sup>.

Кармайкл не возник с новой стратегией достижения равенства или окончания эксплуатации. Его стратегией было ездить из города в город, донося свои взгляды воинственности. Он не сформировал новое движение, на котором мог бы сосредоточить свой пыл, и для него не особенно важно было занять роль лидера (более того, он уехал в Гвинею, расположенную в Западной Африке, в 1969 году и изменил имя на Кваме Туре). Тем не менее, Кармайкл с успехом использовал и трансформировал свое недовольство и сформировал из него чувство гордости черным цветом кожи. Он изменил суть того, что значило быть черным в Америке; например, слово «негр» больше не было термином, определяющим группу. Впрочем, в то же время это оказало эффект на внутригрупповые отношения. Из-за принятия воинствующей позиции, идентичность черного в Америке стала более сосредоточена вокруг воинствующего/конфликтного прототипа. Фактически, прототипичный образ воинствующего черного был именно образом воинствующего черного *мужчины*. Женщины в движении были практически низведены до вспомогательной роли. Это изменение отразилось в

<sup>1</sup> Цитата из Stewart, 1997, стр. 433-434.

том, что Кармайкл, как сообщалось, отметил, реагируя на статью о «положение женщин в Студенческом ненасильственном координационном комитете», что «единственное положение женщин в Студенческом ненасильственном координационном комитете, это положение лежа».

Воинственность Кармайкла можно понимать как межгрупповой процесс. Заняв воинствующую позицию, он, по сути, укреплял власть, позволяющую отстаивать свои интересы на переговорах, у таких людей умеренных взглядов, как Кинг<sup>1</sup>. Именно поэтому белые американцы, сталкиваясь с образом злых и угрожающих черных американцев, категоризируют людей умеренных взглядов как членов ингруппы сильнее, чем если бы контекст сравнения был просто между белыми и черными умеренных взглядов (без воинствующих черных в качестве второй аутгруппы). Далее, воинствующий подход может дать мощную базу для мобилизации интересов черных вокруг плотно сосредоточенного группового прототипа и чувства уважения, которое могут получить новые члены группы. Впрочем, это не значит, что эффекты категоризации «умеренный – воинствующий» обязательно все будут позитивными. Если бы белые чувствовали себя под слишком большой угрозой, а решения для урегулирования конфликта считались слишком сложными, то можно было бы ожидать отрицательных санкций. Действительно, «с мнением черных 1960-х годов не считались; почти все лидеры черного движения находятся в тюрьме, в ссылке или мертвы»<sup>2</sup>.

## **Язык и использование «оголенной» власти**

Когда лидер обрел значительную власть внутри группы, и когда он чувствует себя под достаточно большой угрозой, использование им власти может переключиться с нормативного социального влияния, которое проистекает из группового консенсуса, на непосредственную незамаскированную попытку сохранить положение с помощью силы. Словами Расселла<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Cp. Killian, 1972.

<sup>2</sup> Borden, 1973, стр. 423.

<sup>3</sup> Russell, 1938.

Когда убеждения и привычки, которые поддерживали традиционную власть, разлагаются, она постепенно уступает власти, основанной на новом убеждении, или «оголенной» власти, то есть тому виду власти, который не подразумевает согласия со стороны объекта. Такова власть мясника над овцой, вторгающейся армии над покоренной нацией и полиции над обнаруженными заговорщиками. Власть Католической церкви над католиками традиционная, но ее власть над еретиками, которых подвергают гонениям, оголенная<sup>1</sup>.

Традиционная власть применяется в рамках ингруппового нормативного консенсуса. Лидеры могут быть влиятельными по отношению к членам ингруппы, но они не могут ожидать того, что будут влиятельными благодаря применению власти принуждения. Впрочем, переключение с традиционной власти на оголенную (то есть, с нормативного влияния на принуждение) – это не просто вопрос отношений «ингруппа – аутгруппа»<sup>2</sup>. У Католической церкви нет данных заранее отношений «ингруппа – аутгруппа» с истинными верующими и еретиками, эти категории создаются, когда возникает необходимость. Язык так же принципиален для применения оголенной власти, потому что необходимо использовать язык, чтобы конструировать «других» для оправдания применения власти. Более того, власть принуждения можно использовать открыто, чтобы контролировать информацию, которая предоставляется членам ингруппы. Поэтому принуждение может создать условия для влияния, когда использование этой власти скрыто.

Ситуация, которая привела к национальным выборам в Зимбабве 9-10 марта 2002 года, служит наглядным примером. Президент Мугабе протолкнул три новых законопроекта (из четырех предложенных) в плохо скрываемой попытке обеспечить себе успех на предстоящих выборах. «Законопроект о свободе информации и праве на неприкосновенность частной жизни» обеспечивает контроль над журналистами. Чтобы сейчас быть журналистом в Зимбабве, необходима государственная аккредитация, и существуют строгие меры взыскания для тех, кто может «распространять слухи или лживую информацию, которые

<sup>1</sup> Russell, 1938, стр. 57.

<sup>2</sup> Cp. Turner, 1991.



вызывают тревогу или подавленность, под видом аутентичных репортажей»<sup>1</sup> – меры взыскания включают штраф до 100 000 зимбабвийских долларов или заключение сроком на два года. Как это могло произойти – не до конца ясно, учитывая то, что законопроект также запрещает журналистам публиковать «неавторизованные» материалы кабинета министров и рекомендации по выработке политики. Закон об общественном порядке и безопасности считает незаконным «подрывать авторитет президента или породить враждебность по отношению к нему» или «выполнять действия, произносить слова, распространять или показывать любые письменные, знаковые или другие визуальные изображения, которые являются неприличными, угрожающими, жестокими, оскорбительными или предназначенными для того, чтобы спровоцировать нарушение спокойствия»<sup>2</sup>. Наказание за нарушение этого закона варьирует от существенных штрафов и тюремного заключения до смертной казни. Наконец, Закон о всеобщих поправках к законодательству мешает людям регистрироваться для голосования. Этот законопроект эффективно удаляет ряд голосов из оппозиционной партии благодаря контролю над голосованием по почте: «Голосование по почте разрешено только дипломатам и членам вооруженных сил, что лишает гражданских прав миллионы студентов и рабочих, живущих за границей»<sup>3</sup>.

Эти законопроекты демонстрируют центральное положение языка в поддержании лидерства. Действительно, само содержание этих законопроектов предполагает, что Мугабе не уступит власть, даже если оппозиция получит больше голосов – он сможет «легально» обойтись с любым заявлением оппозиции о победе на выборах как с попыткой «подорвать авторитет президента». Так, с другой стороны, эти слова кажутся чем-то большим, чем просто отражением власти правительства Мугабе. Эти законы создают возможность предотвратить несогласие соперников с положением правительства. Впрочем, власть также коренится в формулировке этих законопроектов. Каждый из законопроектов сформулирован настолько расплывчато, чтобы дать возмож-

<sup>1</sup> BBC news, 5 февраля 2002 года.

<sup>2</sup> BBC news, 5 февраля 2002.

<sup>3</sup> BBC news, 5 февраля 2002 года.

ность интерпретировать поведение соперников как незаконное: именно этот туманный язык дает возможность провести с оппозиционерами требуемое «превращение в других», прежде чем отправить их в тюрьму или на плаху к палачу.

Вторая лингвистическая стратегия правительства Мугабе – это контроль и распространение государственной пропаганды в СМИ. Поскольку иностранным журналистам запрещено работать в Зимбабве, основные источники информации о правительстве находятся в государственных СМИ. Уинтер<sup>1</sup> говорит о «по-оруэлловски абсурдной значимости» этих передач: «Его превосходительство президент товарищ Роберт Мугабе открыл дамбу в Машоналенде...», «Члены оппозиционного Движения за демократические перемены признаны предателями...». Значение такого контроля не в его непосредственных эффектах – более того, оно может привести к достаточно негативным реакциям, если его сочтут откровенной пропагандой. Эффект такого языка кумулятивный: когда на протяжении определенного периода времени не существует явных альтернативных версий реальности, и когда официальный курс представляется с ясностью и последовательностью достаточно долго, кумулятивный результат – рутинизация существующего положения. Благодаря систематическому уничтожению альтернативных точек зрения и последовательности формулировок послания, эффектом может стать психологическое истощение и неспособность воспринимать реальность никак иначе. Действительно, Уинтер<sup>2</sup> комментирует: «Я пытался игнорировать эту форму психологического давления, пока был там, но через несколько месяцев это действительно начало меня изнурять».

Действительно, время подтвердило наш (априорный) анализ. Роберт Мугабе получил победу на крайне сомнительных выборах<sup>3</sup>, после которых его главный соперник Морган Цвангираи был оштрафован на 1,5 миллиона зимбабвийских долларов, получил приказ сдать свое имущество и паспорт и ожидает суда за измену. Если Цвангираи признают виновным, его могут казнить<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Winterm 2002.

<sup>2</sup> Winter, 2002.

<sup>3</sup> BBC news, 13 марта 2002.

<sup>4</sup> BBC news, 20 марта 2002.

## **Заключительные комментарии**

---

Наш анализ лидерства и власти был сосредоточен вокруг нескольких взаимосвязанных процессов: коллективного самоопределения в качестве члена группы, лидерства, взаимозависимости лидера и последователя, основ использования власти и, что важно, центральной роли языка. Действительно, механизм, который приводит власть к жизни, коммуникативный: чтобы обеспечить успех, лидеры должны использовать язык, чтобы создавать, оправдывать, деполитизировать и рутинизировать власть. Язык – это не пассивный побочный продукт основ власти или социально-когнитивных механизмов – это активный соучастник в реализации власти. Язык *является* процессом власти в действии<sup>1</sup>. Мы надеемся, что, характеризуя этот процесс, нам удалось выйти за рамки статичного и пассивного взгляда, который связывает социально-психологические процессы непосредственно с моделями межгрупповых отношений, но при этом не анализирует реальный процесс *производства* идентичности, власти и межгруппового конфликта.

В то же время, мы уверены, что смогли выйти за рамки подхода, в котором отношения языка и власти рассматриваются как «власть, стоящая за языком» – так, будто язык полностью зависим от «реальных» переменных власти и идентичности. Более того, мы надеемся, что нам удалось выйти за рамки подхода, в котором эти отношения рассматривают как «власть языка» – так, будто язык – это единственная составляющая власти в действии<sup>2</sup>. Вместо этого, мы надеемся, что нам удалось продемонстрировать, по крайней мере, в принципе, что основы власти и власть языка – это взаимозависимые конструкты. На данный момент, исследование, призванное проверить эту модель, еще только предстоит провести, но мы уверены, что многие принципиальные процессы нам все же удалось проиллюстрировать.

---

<sup>1</sup> См. подробное рассмотрение у Reid and Ng, 1999.

<sup>2</sup> Дальнейшее рассмотрение этих взглядов см. у Ng and Bradac, 1993; Ng and Reid, 2001.

# Об авторах

**Роберт Бейрон** – преподаватель психологии в Айовском Университете. Издал много работ на тему группового влияния, включая статьи о процедурах групповой поляризации, конформности и индоктринации. Он (в соавторстве с Норбертом Керром) является автором книги *«Групповой процесс, групповое решение и групповое действие»* (Open University Press, 2003)

**Мартин М. Чемерс** – декан факультета социальных наук и преподаватель психологии в Университете Калифорнии в Санта Круз. До назначения на эту должность, был преподавателем по лидерству и организационной психологии и главой Института Лидерства Крейвиса при Колледже Клермон-Маккена. Ранее он работал на факультетах университетов Иллинойса, Делавэра, Вашингтона, и Юты, где он был деканом факультета психологии. После получения в 1968 г. степени доктора философии в социальной психологии в Университете Иллинойса, активно занимался исследовательской деятельностью и издал 7 книг и множество статей по лидерству, культуре и многообразию организаций. Его книги были переведены на немецкий, японский, шведский, испанский и португальский языки. Его последняя работа *«Интегративная теория лидерства»* была опубликована осенью 1997 г. Японская версия этой книги была издана в 1999 г.

**Кевин Кроли** – с 1980 по 1990 гг. был соуправляющим компании *Unbound, Inc.*, консультационного центра для бывших членов тоталитарных групп. В соавторстве с Дианой Полиной и Роном Уайтом он написал работу *«Воссоединение членов культа с их семьями: краткая модель интервенции»* (*Cultic Studies Journal*, vol. 7, no. 1). Сейчас активно работает с правительством Айова-Сити в качестве консультанта.

**Дэвид де Кремер** – степень доктора философии получил в 1999 г. в Саутгемптонском Университете. Был награжден премией Британского общества психологии как «Выдающийся обладатель степени PhD по социальной психологии». С сентября 1999 по 2011 г. был старшим преподавателем, а

затем старшим преподавателем по организационному поведению на факультете экономики и бизнес-администрирования в Маастрихтском Университете, Нидерланды. Сейчас является старшим преподавателем психологии на факультете экспериментальной психологии в этом же университете. Получил стипендию от *Организации по научным исследованиям Нидерландов* для проведения исследований в период с 2001-2006 гг. Основные научные интересы: социальные дилеммы, психология распределения правил, взаимосвязь между самостью и процедурной справедливостью.

**Карстен К.В. Де Дрё** (доктор философии, Университет Гронингена, 1993) – преподаватель организационной психологии в Университете Амстердама. Его исследование связано с социальными конфликтами, переговорами и процессами принятия групповых решений. Его работа была опубликована в ведущих журналах по социальной и организационной психологии. Ныне является одним из редакторов журналов «Group processes and intergroup relations», и «*Journal of Organizational Behaviour*».

**Элис Игли** – преподаватель психологии в Северо-западном университете. Ранее работала на факультетах Университета Пердью, Массачусетского университета в Амхерсте, в Университете штата Мичиган, в Институте исследования политики, а также ее приглашали преподавать в Университете Тюбингена и в Университете Иллинойса. Получила докторскую степень по социальной психологии в Университете Мичигана, а степень бакалавра – в Гарвардском университете. Опубликовала много работ по психологии установок, особенно по изменению установок и их структуре. Она также работает в сфере исследований гендера. В обеих этих сферах она провела основные исследования и мета-анализ существующей литературы по этой теме. Является автором работы «*Половые различия в социальном поведении: интерпретация социальной роли*» (Lawrence Erlbaum Associates, 1987). В соавторстве с Шелли Чейкен написала книгу «*Психология установок*» (Harcourt Brace Jovanovich, 1993). Она также является одним из редакторов этих двух работ. Автор многочисленных журнальных статей, рецензий в своей сфере исследований. Была президентом *Средне-западной психологической ассоциации*,

президентом *Общества личности и социальной психологии*, председателем *Комитета по научным делам Американской психологической ассоциации*. Получила несколько наград, включая награду «Выдающийся специалист» от *Общества экспериментальной социальной психологии*, награду Дональда Кемпбелла за «Выдающийся вклад в социальную психологию», премию Гордона Олпорта от *Общества психологических исследований социальных вопросов*, а также была названа Американской психологической ассоциацией «Выдающимся лидером женщин в психологии».

**Маргарет Фодди** – преподаватель психологии и социологии в Университете Карлтона в Оттаве, Канада. Сфера исследований связана с социальными дилеммами, статусными отношениями в группах и социальной психологией самости. Ее основные работы: «*Урегулирование социальных дилемм*» (в соавторстве с Смитсоном, Шнайдером и Хоггом) (Psychology Press 1999) и «*Самость и идентичность: персональная, социальная и символическая*» (в соавторстве с Кашима и Платовым) (Lawrence Erlbaum 2002).

**Диана М.Грейс** – докторант в Австралийском национальном университете. Область основных исследований – самокатегоризация и социальное влияние у детей. Опубликовала несколько журнальных статей на тему категоризации, социального влияния и стереотипизации.

**Стефани А.Гудвин** – старший преподаватель психологии и исследований женщин в Университете Пердью. Получила степень доктора философии по социальной психологии и психологии личности в Массачусетском университете в Амхерсте, где она впервые начала интересоваться исследованиями социальной власти. Помимо исследований социальной власти и процесса формирования суждений, она исследует роль неосознанных процессов в формировании межгрупповых предубеждений.

**Розали Дж. Холл** – получила степень доктора философии по индустриальной/организационной психологии в Университете Мериленда в 1988 г. С того времени работала в Университете Акрона (США), а ныне работает старшим преподавателем на факультете психологии, и является членом Института уве-

личения продолжительности жизни. Ее работа сосредоточена на вопросах межличностного восприятия в организационном контексте, а также с методологией и статистикой исследований.

Алекс Хаслам – преподаватель социальной и организационной психологии в Университете Экзетера. Ранее был одним из редакторов Британского журнала по социальной психологии (*British Journal of Social Psychology*), ныне – редактор Европейского журнала по социальной психологии (*European Journal of Social Psychology*), также работе в редколлегии многих других международных журналов. Ее последняя книга: «*Психология в организациях: подход социальной идентичности*» (Sage, 2001).

Майкл Хогт – преподаватель социальной психологии в Университете Квинсленда, член *Исследовательского Совета* (который состоит из преподавателей), а также член *Академии социальных наук* в Австралии. Редактор журнала «*Group processes and intergroup relations*», редактор серии «*Essential texts*» по социальной психологии. Получил степень доктора философии в Бристольском Университете, проводил исследования и преподавал в Университете Маккуэри, Бристольском университете, Университете Мельбурна, Принстона, Калифорнии, Лос-Анджелеса, Санта Круз, Санта-Барбары. Основные исследования – в сфере групповых процессов, межгрупповых отношений и Я-концепции. Работал в направлении разработки подхода, основанного на социальной идентичности. Опубликовал 200 научных работ, отдельных глав и статей на эти темы. Лидерство для него было ключевой темой исследования на протяжении более 10 лет.

Ник Хопкинс – социальный психолог в Университете Данди, сфера научных интересов связана с социальным влиянием, стереотипизацией и организацией коллективных действий. Эти интересы отражены в его работе «*Самость и нация*» (в соавторстве со Стивом Рейчером (Sage, 2001)), в которой он исследует стратегическое конструирование национальной идентичности в процессе политической мобилизации. В своих нынешних исследованиях он концентрируется на изучении процессов конструирования идентичности и последствий этих процессов для нации.

**Родерик М. Крамер** – преподаватель организационного поведения в бизнес-школе повышения квалификации при Университете Стенфорда. Его исследовательские интересы – доверие и недоверие в организациях, организационная паранойя, сотрудничество и творчество в организациях. Автор и соавтор более 75 научных статей. Его исследование было опубликовано в многочисленных академических журналах и книгах, включая *Administrative Science Quarterly*, *Annual Review of Psychology*, *Journal of psychology and social psychology*, *Journal of experimental social psychology*, *Journal of conflict resolution*, *Research in organizational behaviour* и *Organizational behavior and Human decision processes*. Является редактором многих книг, включая книгу «Переговоры как социальный процесс» вместе с Дэвидом Мессиком (Sage Publications 1995), «Доверие в организациях: границы теории и исследований» с Томом Тайлером и Оливером Джоном (Lawrence Erlbaum Publishers 1999), «Власть и влияние в организациях» с Маргарет Нил (Sage Publications 1998). Был одним из редакторов журнала *Administrative Science Quarterly*, членом редколлегий в журналах *Organizational science* и *Organizational behaviour and human decision processes*. Его приглашали преподавать в правительственную школу Кеннеди в Гарвардском, Оксфордском Университете, в Лондонской бизнес-школе, в Келлогговскую магистратуру по менеджменту в Северо-западном университете. Степень доктора философии по социальной психологии получил в 1985 г. в Калифорнийском Университете Лос-Анджелеса.

**Робин Мартин** – старший преподаватель психологии и директор *Центра организационной психологии* в Университете Квинсленда. Его исследовательские интересы сосредоточены в сфере социальной и организационной психологии. Получил докторскую степень в Открытом Университете. Основной тезис, вынесенный на защиту – исследование эффектов социальной категоризации на влияние меньшинств. После защиты он провел 5 лет в качестве одного из исследователей в *Совете по экономическим и социальным исследованиям*, на отделении социальной и прикладной психологии в Университете Шеффилда. В это время он был также задействован в проектах по исследованию психологических и организаци-



онных последствий применения компьютерных технологий в производственных организациях. После ухода из Университета Шеффилда он преподавал в университете Уэльса, Суонси, и в Университете Кардиффа. После творческого отпуска в Университете Квинсленда в 2000 г. он занял должность, на которой пребывает и по сей день. Помимо своей академической работы, он работал менеджмент-консультантом во многих общественных и частных организациях. Сфера научных интересов – изменение установок, убеждение, влияние большинства и меньшинства, мотивация и лидерство, командная работа, перераспределение рабочих задач.

Роберт Г.Лорд – получил докторскую степень по организационной психологии в Университете Карнеги-Меллон в 1975 г. С того момента преподавал в Университете Аркона, ныне является преподавателем на факультете психологии. Является членом *Общества индустриальной и организационной психологии* и одним из основателей *Американского психологического общества*. Опубликовал множество работ на темы, связанные с мотивацией, саморегулированием, социальным познанием, процессами лидерства, восприятием лидерства, обработкой информации. Выступил в качестве соавтора работы «*Лидерство и обработка информации: объединение восприятия и деятельности*» (Routledge, 1991) вместе с Карен Мейхер. Вместе с Рут Канфер и Ричардом Климоски был редактором книги «*Эмоции на рабочем месте: понимание структуры и роли эмоций в организационном поведении*» (Jossey-Bass 2002). Также входил в состав редколлегии журнала *Journal of Applied Psychology*.

Дайна Полина – с 1980 по 1990 была одним из руководителей компании *Unbound, Inc.*, консультационного центра для бывших членов тоталитарных групп. В соавторстве с Кевином Скроли и Роном Уайтом написал работу «*Воссоединение членов культа с их семьями: краткая модель интервенции*». Ныне является вице-президентов компании *Avalon Network Inc.*

Майкл Платов – старший лектор в Школе психологии в Австралийском Национальном Университете. В своих исследованиях концентрирует внимание на социальной идентичности и принципах самокатегоризации. На основе этого он исследует

социальную психологию дистрибутивной и процедурной справедливости, лидерства, доверия, социального влияния и самости. Некоторые результаты его работы использованы в его недавно вышедшей книге «*Профессиональная презентация в поведенческих науках*» (Psychology Press 2002).

**Стивен Райхер** – социальный психолог в Университете Сент-Эндрюс. Область научных интересов – групповые процессы, особенно массовое социальное поведение, а также политическая риторика и лидерство. Его основная работа по этим темам – «*Самость и нация*» (в соавторстве с Ником Хопконсом) (Sage 2001), в которой он анализирует, как политики и активисты используют национальные категории для мобилизации их приверженцев.

**Скотт Рейд** – старший преподаватель на факультете коммуникации в Университете Калифорнии, Санта Барбара. Область научных интересов – межгрупповые отношения, социальная идентичность, язык и власть.

**Сесилия Л. Риджвэй** – преподаватель социологии в Университете Стэнфорда. Получила докторскую степень по социологии в Корнельском Университете. Особенно интересуется исследованием роли социальных иерархий в повседневном взаимодействии в более масштабных процессах стратификации и неравенства в обществе. Нынешние проекты, в которых она задействована, включают эмпирическую проверку теории конструирования статуса – теории о силе и влиянии контекстов взаимодействия на создание и распространение статусных убеждений о социальных различиях. В другой своей работе она концентрируется на роли процессов взаимодействия, которую они играют в сохранении гендерного неравенства, несмотря на существенные изменения в социально-экономической организации общества. Помимо исследовательской и преподавательской деятельности, он также является редактором журнала *Social Psychology Quarterly*.

**Том Тайлер** – преподаватель психологии в Университете Нью-Йорка. Занимается исследованием динамики власти и авторитета в политических, юридических и рабочих организациях. В частности, он исследует роль процедурной справедливости в формировании установок, чувств и поведения людей в группах, организациях и обществах.

**Гербен А. Ван Клиф** – (магистр гуманитарных наук, Университет Амстердама, 2000) – докторант по организационной психологии в Университете Амстердама. Сфера научных интересов – межличностное влияние эмоций в переговорах.

**Барбара ван Книппенберг** – старший преподаватель на факультете психологии в Свободном Университете, Нидерланды. Область научных интересов – власть и лидерство, тактики влияния, процессы справедливости и идентичности в организациях.

**Даан ван Книппенберг** – преподаватель организационного поведения в Роттердамской школе менеджмента в Университете имени Эразма Роттердамского, Нидерланды. Сфера исследовательских интересов – групповые процессы (лидерство, влияние, разнообразие, принятие решений, деятельность; организационные идентификации). Помимо этой книги, он также был одним из редакторов в книге *«Социальная идентичность в действии: формирование теории для организационной практики»* (Psychology press, 2003) вместе с Александром Хасламом, Майклом Платовым и Наоми Эллемерс. Также был редактором специального выпуска о процессах социальной идентичности в организациях *«Групповые процессы и межгрупповые отношения»* (вместе с Майклом Хоггом).

**Карен Виден** – доктор философии по организационной психологии в Университете Квинсленда. Закончила Открытый Университет и получила степень магистра в Университете Халла. Сейчас работает над своим диссертационным исследованием, где она концентрирует внимание на эмоциях, познании и оценке результатов деятельности на рабочем месте. В сферу ее научных интересов также входят межгрупповые отношения между лидерами и последователями, нарративы и имплицитные теории в организациях.

# Список литературы

1. ABC news (February 18, 2002). PM's Dept head knew children overboard claims were wrong? [http://abc.net.au/news/australia/2002/02/item20020218131816\\_1.htm](http://abc.net.au/news/australia/2002/02/item20020218131816_1.htm) 2. Abel, T. (1986). Why Hitler came to power. Cambridge, MA: Harvard University Press. 3. Abrams, D., and Hogg, M.A. (2001). Collective identity: Group membership and self-conception. In M.A. Hogg and R.S. Tindale (eds), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 425-60). Oxford: Blackwell. 4. Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M.A., and Turner, J.C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorisation and the nature of norm formation, conformity and group polarisation. *British Journal of Social Psychology* 29, 97-119. 5. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-99). New York: Academic Press. 6. Adler, N.J. (1999). Global leaders: Women of influence. In G.N. Powell (ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 239-61). Thousand Oaks, CA: Sage. 7. Adler, N.J., and Izraeli, D.N. (1994). Competitive frontiers: Women managers in a global economy. Cambridge, MA: Blackwell Business. 8. Alimo-Metcalfe, B., and Alban-Metcalfe, R.J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27. 9. Allport, G.W. (1954). The nature of prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley. 10. Anderson, D.L. (1993). Shadow on the White House: Presidents and the Vietnam war. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press. 11. Antaki, C., Condor, S., and Levine, M. (1996). Social identities in talk: Speakers' own orientations. *British Journal of Social Psychology*, 35, 473-492. 12. Aries, E. (1996). Men and women in interaction: Reconsidering the differences. New York: Oxford University Press. 13. Aron, A., and Aron, E.N. (1997). Self-expansion motivation and including other in the self. In S. Duck (ed.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (2nd ed., pp. 251-270). New York: John Wiley & Sons, Inc. 14. Aron, A., Aron, E.N., Tudor, N., and Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 241-53. 15. Aron, A., and Fraley, B. (1999). Relationship closeness as including other in the self: Cognitive underpinnings and measures. *Social Cognition*, 17(2), 140-60. 16. Ashforth, B.E., and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39. 17. Astin, A.W., Parrott, S.A., Korn, W.S., and Sax, L.J. (1997). The American freshman: Thirty year trends. Los Angeles: Higher Education Research Institute, University of California, Los Angeles. 18. Atwater, L.E., Carey, J.A., and Waldman, D.A. (2001). Gender and discipline in the workplace: Wait until your father gets home. *Journal of Management*, 27, 537-61. 19. Avolio, B., Bass, B., and Jung, D.I. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Palo Alto, CA: Mind Garden. 20. Ayman, R., Chemers, M.M., and Fiedler, E.E. (1998). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. In F. Dansereau and F.J. Yammarino (eds), *Leadership: The multiple-level approaches*. Stamford, CT: JAI Press. 21. Bacharach, S.B., and Lawler, E.J. (1981). *Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass. 22. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman. 23. Barber, J.D. (1972). The presidential character: Predicting performance in the White House. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 24. Bardach, J.L., and Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118. 25. Baron, R.S., Inman, M., and Kao, C.F. and Logan, H. (1992). Negative emotion and superficial social processing. *Motivation and Emotion*, 16, 323-46. 26. Baron, R.S., Van Dello, J. and Brunsman, B. (1996). The Forgotten Variable in Conformity Research: The Impact of Task Importance on Social Influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 915-27. 27. Baron, R.S. (1986). Distraction-conflict theory: Progress and problems. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 19, 1-40. New York: Academic Press. 28. Baron, R.S. (2000). Arousal, capacity and intense indoctrination. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 3: 238-54. 29. Barrett, D.M. (1993). Uncertain warriors: Lyndon Johnson and his Vietnam advisors. Lawrence, KS: Kansas University Press. 30. Barron, S. (1991). 'Degenerate art': The fate of the avant-garde in Nazi Germany. Los Angeles, CA: Harry N. Abrams, Inc. 31. Barry, B., and Shapiro, D.L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard influence tactics and relational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1429-41. 32. Barsalou, L.W. (1983). Ad hoc categories. *Memory and Cognition*, 11, 211-27. 33. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 34. Bass, B.M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 40-77). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 35. Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd edn). New York: The Free Press. 36. Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31. 37. Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum. 38. Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers and R.A. Ayman (eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). London: Academic Press. 39. Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. San Francisco, CA: Mind Garden Inc. 40. Baumeister, R.F., and Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529. 41. BBC News (September 28, 2000). Ariel Sharon makes his fateful visit to Jerusalem. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/in\\_depth/middle\\_east/2001/tv\\_and\\_radio\\_reports/newsid\\_1691000/1691972.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/in_depth/middle_east/2001/tv_and_radio_reports/newsid_1691000/1691972.stm) 42. BBC News (October 2, 2000). Israel apologises blame. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/monitoring/media\\_reports/newsid\\_953000/953507.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/monitoring/media_reports/newsid_953000/953507.stm) 43. BBC News (February 7, 2001). Ariel Sharon: Controversial hardliner. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/middle\\_east/2001/newsid\\_1154000/1154622.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/middle_east/2001/newsid_1154000/1154622.stm) 44. BBC News (October 7, 2001). Refugee children 'thrown from ship'. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/asia-pacific/newsid\\_1584000/1584024.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/asia-pacific/newsid_1584000/1584024.stm) 45. BBC News (November 28, 2001). Court postpones Sharon ruling. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/middle\\_east/newsid\\_1680000/1680577.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/middle_east/newsid_1680000/1680577.stm) 46. BBC News (February 5, 2002). Zimbabwe's controversial laws. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/africa/newsid\\_1748000/1748979.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/africa/newsid_1748000/1748979.stm) 47. BBC News (March 13, 2002). Rival rejects Mugabe win. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/africa/newsid\\_1871000/187192.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/africa/newsid_1871000/187192.stm) 48. BBC News (March 20, 2002). Mugabe rival charged with treason. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/africa/newsid\\_1884000/1884191.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/world/africa/newsid_1884000/1884191.stm) 49. Beerama, B., and De Dreu, C.K.W. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 227-52. 50. Ben-Yoav, O., and Pruitt, D. (1984). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 323-35. 51. Berger, J., and Zelditch, M. (1998). Status, power, and legitimacy: Strategies and theories. New Brunswick, NJ: Transaction Press. 52. Berger, J., Cohen, B.P., and Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241-55. 53. Berger, J., Fisek, H., Norman, R., and Zelditch, M. (1977). Status characteristics and social interaction. New York: Elsevier. 54. Berger, J., Norman, R.,

- R.Z., Balkwell, J.W., and Smith, L. (1992). Status inconsistency in task situations: A test of four status processing principles. *American Sociological Review*, 57, 843-55. 53. Berger, J., Ridgeway, C.L., Flsek, M.H. and Norman, R.Z. (1998). The legitimization and delegitimation of power and prestige orders. *American Sociological Review*, 63, 379-405. 54. Berger, J., Ridgeway, C.L., and Zelditch, M. (2002). Construction of status and referential structures. *Sociological Theory*, 20, 157-79. 55. Berman, L. (1982). *Planning a tragedy: The Americanization of the war in Vietnam*. New York: Norton. 56. Berman, L. (1988). Lyndon B. Johnson: Paths chosen and opportunities lost. In F.I. Greenstein (ed.), *Leadership in the modern presidency*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 57. Berman, L. (1989). *Lyndon Johnson's War*. New York: Norton. 58. Beschloss, M.R. (1997). *Taking charge: The Johnson White House tapes, 1963-1964*. New York: Simon & Schuster. 59. Beschloss, M.R. (2001). *Reaching for glory: Lyndon Johnson's secret White House tapes, 1964-1965*. New York, London: Simon & Schuster. 60. Besson, Y. (1991). *Identites et conflits au proche orient*. Paris: L'Harmattan. 61. Biernat, M. and Kobrynowicz, D. (1997). Gender and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 544-57. 62. Biernat, M. and Vescio, T.K. (1993). Categorisation and stereotyping: Effects of group context on memory and social judgment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29, 166-202. 63. Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, and M.H. Bazerman (eds), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press. 64. Biesanz, J.C., Neuberg, S.L., Smith, D.M., Asher, T. and Judice, T.N. (2001). When accuracy-motivated perceivers fail: Limited attentional resources and the re-emerging self-fulfilling prophecy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 621-9. 65. Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. New York: Basic Books. 66. Blair, I.V., and Banaji, M.R. (1996). Automatic and controlled processes in stereotype priming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1142-63. 67. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley. 68. Bodenhausen, G.V. (1993). Emotions, arousal and stereotypic judgments: A heuristic model of affect and stereotyping. In D.M. Mackie and D.L. Hamilton (eds), *Affect, cognition and stereotyping* (pp. 13-37). New York: Academic Press. 69. Bodenhausen, G.V. and Macrae, C.N. (1998). Stereotype activation and inhibition. In R.S. Wyer, Jr (ed.), *Stereotype activation and inhibition*, (pp. 1-52). Mahwah, NJ: Erlbaum. 70. Boldry, J., Wood, W., and Kaahy, D.A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689-706. 71. Bond R., and Smith P.B. (1996). Culture and conformity: A meta analysis of studies using the Asch's line judgement task. *Psychological Bulletin*, 119, 111-37. 72. Borden, K.W. (1973). Black rhetoric in the 1960's: Sociohistorical perspectives. *Journal of Black Studies*, 3, 423-31. 73. Branscombe, N.R., Ellemers, N., Spears, R., and Doosje, B. (1999). The context and content of social identity threat. In N. Ellemers, R. Spears and B. Doosje (eds), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 35-58). Oxford: Blackwell. 74. Brennan, J.G., Miller, L.E., and Seltzer, J. (1993). Influence tactics and effectiveness. *Journal of Social Psychology*, 133, 747-8. 75. Brewer, M. (1979). Ingroup bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-24. 76. Brewer, M.B. (1988). A dual process model of impression formation. In T.K. Srull and R.S. Wyer, Jr (eds), *A dual process model of impression formation* (pp. 1-36). Hillsdale, NJ: Erlbaum. 77. Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-82. 78. Brewer, M.B., and Brown, R.J. (1998). Intergroup relations. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, and G. Lindzey (eds), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 554-94). New York: McGraw-Hill. 79. Brewer, M.B., and Gardner, W. (1996). Who is this 'we'? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93. 80. Brewer, M.B., and Pickett, C.L. (1999). Distinctiveness motives as a source of the social self. In T.R. Tyler, R.M. Kramer and O.P. John (eds), *The psychology of the social self*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 81. Brockner, J., and Rubin, J. (1985). *Entrapment in escalating conflicts*. New York: Springer-Verlag. 82. Brown, D.E. (1991). *Human universals*. Philadelphia, PA: Temple University Press. 83. Brown, D.J., Lord, R.G., Hanges, P.E., and Hall, R.J. (2002). Leadership perceptions: A dynamic perspective. (Manuscript submitted for publication.) 84. Brown, J.D. (1990). Evaluating one's abilities: Shortcuts and stumbling blocks on the road to self-knowledge. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 149-67. 85. Browne, K. (1998). *Divided labours: An evolutionary view of women at work*. New Haven, CT: Yale University Press. 86. Bruins, J.J. (1997). Predicting the use of influence tactics: A classification and the role of group membership. Paper presented at the European Congress on Work and Organisational Psychology, Verona, Italy. 87. Bruins, J.J., and Wilke, H.A. (1993). Upward power tendencies in a hierarchy: Power Distance Theory versus bureaucratic rule. *European Journal of Social Psychology*, 23, 239-54. 88. Bruner, J.S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64, 123-51. 89. Buendia-Mesquita, B. (1981). Risk, power distributions and the likelihood of war. *International Studies Quarterly*, 25, 541-68. 90. Burgess, D., and Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be. *Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination*. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-92. 91. Burke, J.P., and Greenstein, F.I. (1989). How presidents test reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965. New York: Russell Sage Foundation. 92. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. 93. Burt, R.S., Jannotta, J.E., and Mahoney, J.T. (1998). Personality correlates of structural holes. *Social Networks*, 20, 63-87. 94. Buse, D.M., Higgins, D.S., and Lauterbach, K. (1987). Tactics of manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1219-29. 95. Butz, D.A., Vescio, T.K., and Snyder, M. (2002, February). Leadership style and stereotype-based hypothesis testing. Poster session presented at the annual meeting of the Society of Personality and Social Psychology, Savannah, GA. 96. Byrnes, J.P., Miller, D.C., and Schafer, W.D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, 367-83. 97. Calder, B.J. (1977). An attributional theory of leadership. In B.M. Staw and G.R. Salancik (eds), *New directions in organizational behavior* (pp. 179-204). Chicago, IL: St. Clair Press. 98. Califano, J.A. (1991). *The triumph and tragedy of Lyndon Johnson*. New York: Simon & Schuster. 99. Caporael, L.R., Dawes, R.M., Orbeil, J.M., and Van de Kragt, A.J. (1989). Selfishness examined: Cooperation in the absence of egoistic incentives. *Behavioral and Brain Sciences*, 12, 683-739. 100. Carl, L.L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725-41. 101. Caro, R.A. (1982). *The path to power: The years of Lyndon Johnson*. New York: Vintage Books. 102. Carter, L.F., and Nixon, M. (1949). An investigation of the relationship between four criteria of leadership ability for three different tasks. *Journal of Psychology*, 27, 245-61. 103. Cartwright, D. (ed.) (1959). *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 104. Castella, E. (1997). The power of identity. Maiden, MA: Blackwell. 105. Catalyst. (2000). *Census of women corporate officers and top earners*. New York: Catalyst. 106. Catalyst. (2002). *Fact sheet: Women CEOs*. Retrieved on October 6, 2002 from Catalyst website, [http://www.catalystwomen.org/press\\_room/factsheets/fact\\_women\\_107.ceos.htm](http://www.catalystwomen.org/press_room/factsheets/fact_women_107.ceos.htm). 108. Ceka, M.A., and Eagly, A.H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-23. 109. Center for the American Woman and Politics. (2001). *Fact sheet*. Retrieved June 6, 2001, from Rutgers University, Eagleton Institute of Politics, Center for the American Woman and Politics Web site: <http://www.rci.rutgers.edu/~cawp/pdf/elective.pdf>. 110. Chaiken, S. (1987). The heuristic model of persuasion. In M.P. Zanna, J.M. Olson and C.P. Herman (eds), *Social influence: The Ontario symposium* (Vol. 5, pp. 3-39). Hillsdale, NJ: Erlbaum. 111. Chan, K. Y. and Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-98. 112. *Charity Frauds Bureau* (1974) *Final Report of the Children of*

- God to Honorable Louis J. Lefkowitz, Attorney General of the State of New York, (unpublished report: State of New York. 113. Chemers, M.M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. In M.A. Hogg and S. Tindale (eds), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 376-99). Malden, MA: Blackwell.
114. Chemers, M.M., Watson, C.B., and May, S.T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 267-77.
115. Chemers, M.M. (1987). Leadership processes: Intrapersonal, interpersonal, and societal influences. In C. Hendrick (ed.), *Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 8, pp. 252-77). Newbury Park, CA: Sage.
116. Chesick, R. (1979). A practical approach to the psychotherapy of the borderline patient. *American Journal of Psychotherapy*, 33, 531-46.
117. Chin, M.G., and McClintock, C.G. (1993). The effects of intergroup discrimination and social values on level of self-esteem in the minimal group paradigm. *European Journal of Social Psychology*, 23, 63-75.
118. Cialdini, R.B., and Trost, M.R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske and G. Lindzey (eds), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 151-92). Boston: McGraw-Hill.
119. Cleveland, J.N., Stockdale, M., and Murphy, K.R. (2000). Women and men in organizations: Sex and gender issues at work. Mahwah, NJ: Erlbaum.
120. Clifford, C. (1991). Counsel to the president. New York: Random House.
121. Cogliser, C.C., and Schriesheim, C.A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
122. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and Ng, K.Y. (2001) Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-45.
123. Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-47.
124. Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988). Conclusion: patterns and trends in studying charismatic leadership. In J. A. Conger and R.N. Kanungo (eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 324-36). San Francisco: Jossey-Bass.
125. Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
126. Conway, M., Pizzamiglio, M.T., and Mount, L. (1996). Status, commonality, and agency: Implications for stereotypes of gender and other groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 25-38.
127. Cronshaw, S.F., and Lord, R.G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.
128. Cropanzano, R., and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper and I. Robertson (eds), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
129. Dallek, R. (1991). *Lone star rising: Lyndon Baines Johnson*. New York: Oxford University Press.
130. Dansereau, F., Cashman, J., and Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship between leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
131. Dansereau, F., Graen, G.B., and Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
132. Darley, J.M. (1966). Fear and social comparison as determinants of conformity behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 73-8.
133. Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp. 49-72). Oxford: Basil Blackwell.
134. Davis, D. (1984). *The Children of God: The inside story*. Grand Rapids, MI: Zondervan.
135. Davison, H.K., and Burke, M.J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-48.
136. De Cremer, D. (2000). Leadership selection in social dilemmas - not all prefer it: The moderating role of social value orientation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4, 330-7.
137. De Cremer, D. (2002a). Respect and cooperation in social dilemmas: the importance of feeling included. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1335-41.
138. De Cremer, D. (2002b). Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: A matter of transforming motives? *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 997-1016.
139. De Cremer, D. (2002c). The importance of respect as a function of belongingness needs: A relational equilibrium model. (Manuscript submitted for publication.)
140. De Cremer, D. (2002d). Cooperation as a function of belongingness needs, respect and status within the group: A relational equilibrium model. Unpublished manuscript, Maastricht University, The Netherlands.
141. De Cremer, D. (in press). Exploring the instrumental versus non-instrumental aspects of procedural fairness: The usefulness of a person x situation approach. In F. Columbus (ed.), *Advances in psychology research*. New York: NOVA science publishers.
142. De Cremer, D., Snyder, M., and Dewitte, S. (2001). The less I trust the less I contribute (or not?): The effect of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93-107.
143. De Cremer, D., and van den Bos, K. (2001). Relational Concerns and Leadership in Social Dilemmas: Interdependent Self-Constraint and Procedural Fairness Effects on Cooperation With Leaders. Unpublished Manuscript, Maastricht University, The Netherlands.
144. De Cremer, D., and van Dijk, E. (2002). Reactions to group success and failure as a function of identification level: A test of the goal-transformation hypothesis in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 435-42.
145. De Cremer, D., and van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 858-66.
146. De Cremer, D., and van Lange, P. (2001). Why prosocials exhibit greater cooperation than prosocials: The role of responsibility. *European Journal of Personality*, 15, 85-818.
147. De Cremer, D., van Vugt, M. (1999). Social identification effects in social dilemmas: A transformation of motives. *European Journal of Social Psychology*, 29, 871-93.
148. De Cremer, D., and van Vugt, M. (2002). Intergroup and intragroup aspects of leadership in social dilemmas: A relational model of cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 126-36.
149. De Dreu, C.K.W. (1995). Coercive power and concession making in bilateral negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 39, 646-70.
150. De Dreu, C.K.W., Giebels, E., and van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: Disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83, 408-22.
151. De Dreu, C.K.W., and McCusker, C. (1997). Gain-loss frames in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1093-106.
152. De Dreu, C.K.W., Nauta, A., and van de Vliert, E. (1995). Self-serving evaluation of conflict behavior and escalation of the dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 2049-66.
153. De Dreu, C.K.W., and van Kleef, G.A. (2002). The influence of power on information search, impression formation, and concession making in negotiation. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.
154. De Dreu, C.K.W., and van Lange, P.A.M. (1995). Impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-88.
155. De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., and Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
156. de Z rate, R.O. (2002). Women world leaders. 1945-2002. Retrieved on October 6, 2002 from <http://www.terra.es/personal2/monolith/00women.htm>.
157. Deaux, K. (1996). Social identification. In E.T. Higgins and A.W. Kruglanski (eds), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 777-98). New York: Guilford Press.
158. Deaux, K., and Lewis, L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 991-1004.
159. Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., and Cotting, D. (1999). Connecting the person to the social: The functions of social identification. In T.R. Tyler, R.M. Kramer, and O.P. John (eds), *The psychology of the social self* (pp. 91-113). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
160. Deci, E.L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Lexington.
161. Deci, E.L., and Ryan, R.M.

- (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-68.
160. Deluga, R.J., and Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership styles in the influencing behaviour of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology* 64, 49-55.
161. Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., and Associates (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 219-56.
162. Depret, E., and Fiske, S.T. (2000). Perceiving the powerful: Intriguing individuals versus threatening groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 461-80.
163. Deutch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-79.
164. Deutch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press.
165. Devine, P.G., Hamilton, D.L., and Ostrom, T.M. (eds) (1994). *Social cognition: Impact on social psychology*. San Diego, CA: Academic Press.
166. Diekmann, A.B., and Eagly, A.H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-81.
167. Dienesch, R.M., and Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-34.
168. Dijksterhuis, A., and van Knippenberg, A. (1998). The relation between perception and behavior, or how to win a game of Trivial Pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 865-77.
169. Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-12.
170. Dolinski, D., and Nawrat, R. (1998). 'Fear-then-relief' procedure for producing compliance-Beware when the danger is over. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 27-50.
171. Douez, S. (2001, August 28). How captain took on a human cargo, <http://www.theage.com.au/news/national/2001/08/28/FFXTNTRNBVCQ.html>
172. Dovidio, J.F., Brown, C.E., Heitman, K., Ellyson, S.L., and Keating, C.F. (1988). Power displays between women and men in discussions of gender linked tasks: A multi-channel study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 580-7.
173. Driskell, J.E., and Mullen, B. (1990). Status, expectations, and behavior: A meta-analytic review and test of the theory. *Personality and Social Psychology Bulletin* 16, 541-53.
174. Duchon, D., Green, S., and Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
175. Duck, J.M., and Fielding, K.S. (1999). Leaders and subgroups: One of us or one of them? *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 203-30.
176. Dunning, D., and Sherman, D.A. (1997). Stereotypes and tacit inference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 459-71.
177. Eagly, A.H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
178. Eagly, A.H. (in press). Prejudice: Toward a more inclusive understanding. In A.H. Eagly, R.M. Baron and V.L. Hamilton (eds), *The social psychology of group identity and social conflict: Theory, application, and practice*. Washington DC: APA Books.
179. Eagly, A.H., and Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-97.
180. Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., and van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-91.
181. Eagly, A.H., and Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-56.
182. Eagly, A.H., and Karau, S.J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
183. Eagly, A.H., and Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-98.
184. Eagly, A.H., Karau, S.J., and Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-45.
185. Eagly, A.H., Makhijani, M.G., and Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 543-88.
186. Eagly, A.H., and Mladinic, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 543-58.
187. Eagly, A.H., and Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. In W. Stroebe and M. Hewstone (eds), *European review of social psychology* (Vol. 5, pp. 1-35). New York: Wiley.
188. Eagly, A.H., and Steffen, V.J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-54.
189. Eagly, A.H., Wood, W., and Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes and H.M. Trautner (eds), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-74). Mahwah, NJ: Erlbaum.
190. Eckes, T. (1994). Explorations in gender cognition: Content and structure of female and male subtypes. *Social Cognition*, 12, 37-60.
191. Ehrhart, M.G., and Klein, K.J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153-79.
192. Ellemers, N., Spears, R., and Doosje, B. (eds) (1999). *Social identity*. Oxford: Blackwell.
193. Elsbach, K.D., and Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-76.
194. Epitropaki, O., and Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges (LMX) and employees' work attitudes and well being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-40.
195. Erber, R., and Fiske, S.T. (1984). Outcome dependency and attention to inconsistent information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 709-26.
196. Erez, M., and Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press.
197. Erez, M., Rim, Y., and Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
198. Eysenck, M.W. (1977). Human memory: theory, research, and individual differences. Oxford: Pergamon.
199. Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 537-47.
200. Falbo, T., and Peplau, L.A. (1980). Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 618-28.
201. Farmer, S.M., Maslyn, J.M., Fedor, D.B., and Goodman, J.S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 12-42.
202. Fein, S., and Spencer, S.J. (1997). Prejudice as self-image maintenance: Affirming the self through derogating others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 31-44.
203. Fiedler, E.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-90). New York: Academic Press.
204. Fiedler, E.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
205. Fiedler, E.E., and House, R.J. (1994). *Leadership theory and research: a report of progress*. In C. Cooper and I. Robertson (eds) *Key reviews in managerial psychology* (pp. 97-116). New York: Wiley.
206. Fielding, K.S., and Hogg, M.A. (1997). Social identity, self-categorization, and leadership: A field study of small interactive groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1, 39-51.
207. Fiske, M.H., Berger, J., and Norman, R.Z. (1991). Participation in heterogeneous and homogeneous groups: A theoretical integration. *American Journal of Sociology*, 97, 114-42.
208. Fiske, S.T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-8.
209. Fiske, S.T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske and G. Lindzey (eds), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 357-411). Boston, MA: McGraw-Hill.
210. Fiske, S.T., Beroff, D.N., Borgida, E., Deaux, K., and Heilman, M.E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist*, 46, 1049-60.
211. Fiske, S.T., Lin, M., and Neuberg, S.L. (1999). The continuum model: Ten years later. In S. Chaiken and Y. Trope (eds) *Dual-process theories in social psychology* (pp. 231-54). New York: The Guilford Press.
212. Fiske, S.T., and Neuberg, S.L. (1990). A continuum model of impression formation: From category-based to individuating processes as a function of information, motivation and attention. In M.R. Zanna (ed.), *Advances in experimen-*

- tal psychology (Vol. 23 pp. 1-108). San Diego, CA: Academic Press. 213. Fiske, S.T., Neuberg, S.L., Beattie, A.E., and Milberg, S.J. (1987). Category-based and attribute-based reactions to others: Some informational conditions of stereotyping and individuating processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 399-427.
214. Fiske, S.T., and Stevens, L.E. (1993). What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In S. Oskamp and M. Costanzo (eds), *Gender issues in contemporary society: Applied social psychology annual* (pp. 173-96). Newbury Park, CA: Sage. 215. Fleishman, E.A., and Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56. 216. Florian, V., and Mikulincer, M. (1997). Fear of death and judgement of social transgressions: A multidimensional test of terror management theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 1104-12. 217. Foddy, M., and Platow, M.J. (2001). Rethinking reputation: Group membership and trustworthiness. Paper presented at the Fourth Annual Conference of the Asian Association of Social Psychology, Melbourne, Australia. 218. Foddy, M., Platow, M.J., and Yamagishi, T. (2001). Group-based trust in strangers: Evaluations or expectations? (Manuscript under review). 219. Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of 'voice' and improvement of experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-19. 220. Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257-82. 221. Forsyth, D. (1999). *Group Dynamics* (3rd edn) Belmont, CA: Wadsworth. 222. Foschi, M. (1989). Status characteristics, standards, and attributions. In J. Berger, M. Zelditch, Jr and B. Anderson (eds), *Sociological theories in progress: New formulations*, (pp. 58-72). Newbury Park, CA: Sage. 223. Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42. 224. Freese, L., and Cohen, B.P. (1973). Eliminating status generalization. *Sociometry* 36, 177-93. 225. French, J.R.P., and Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (pp. 150-67). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 226. Frey, B.S. (1997). Not just for the money: An economic theory of personal motivation. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 227. Frey, K.S., and Ruble, D.N. (1990). Strategies for comparative evaluation: Maintaining a sense of competence across the life span. In R.J. Sternberg and J. Kollihan (eds), *Competence considered*. New Haven: Yale University Press. 228. Fry, W.R., Firestone, I.J., and Williams, D.L. (1984). Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 1-16. 229. Fu, P.P., and Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11(2), 251-66. 230. Gaertner, S.L., and Dovidio, J.F. (2000). Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model. Philadelphia, PA: Psychology Press. 231. Galanter, M. (1989). *Cults: Faith, Healing, and Coercion*. Oxford and New York: Oxford University Press. 232. Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91. 233. George, A. (1980). Presidential decision-making in foreign policy: The effective use of information and advice. Boulder, CO: Westview. 234. Georgesen, J.C. (2001). Power and evaluative effects: The power-as-threat theory. *Dissertation Abstracts International*, 61(7-B), 3900. 235. Georgesen, J.C., and Harris, M.J. (1998). Why's my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 184-95. 236. Georgesen, J.C., and Harris, M.J. (2000). The balance of power: Interpersonal consequences of differential power and expectations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1239-57. 237. Gerstl, D. (1982). *Paradise Incorporated*: Synanon. Novato, CA: Presidio Press. 238. Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 2, 121-34. 239. Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-45. 240. Gibb, C.A. (1954). *Leadership*. In G. Lindzey (ed.) *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877-920). Cambridge, Mass: Addison Wesley. 241. Giebels, E., De Dreu, C.K.W., and Van de Vliert, E. (1998). The alternative negotiator as the invisible third at the table: The impact of potency information. *The International Journal of Conflict Management*, 9, 5-21. 242. Giebels, E., De Dreu, C.K.W., and Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Impact of exit options and social motives on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 255-72. 243. Gilbert, D.T., and Malone, P.S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117, 21-38. 244. Ginzler, L.E., Kramer, R.M., and Sutton, R.I. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds), *Research in organizational behavior*, 15, 227-66. Greenwich, CT: JAI Press. 245. Glick, P., and Fiske, S.T. (1996). *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512. 246. Gold, M. (1999) (ed.). *The complete social scientist: A Kurt Lewin Reader*. Washington DC: American Psychological Association. 247. Goodwin, R.N. (1988). *Remembering America: A voice from the sixties*. New York: Harper & Row. 248. Goodwin, S.A., Gubin, A., Fiske, S.T., and Yzerbyt, V.Y. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3, 227-56. 249. Goodwin, S.A., Operario, D., and Fiske, S.T. (1998). Situational power and interpersonal dominance facilitate bias and inequality. *Journal of Social Issues*, 54, 677-98. 250. Grace, D.M., and David, B. (2001). Sources of influence in preschoolers' use of gender categories. *Australian Journal of Psychology*, 53 (supplement), 115. 251. Graen, G., and Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. 252. Graen, G.B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-45). Chicago, IL: Rand McNally. 253. Graen, G.B., and Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press. 254. Graen, G.B., Scandura, T., and Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71, 484-91. 255. Graen, G.B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-47. 256. Grams, W.C., and Rogers, R.W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism need for approval, and motivation to use influence tactics. *The Journal of General Psychology*, 117, 71-82. 257. Green, S.G., and Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-58. 258. Greenfield, L. (1992). *Nationalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 259. Grewald, A. (1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603-18. 260. Griffin, R.N. (1981). Relationships among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal*, 23, 665-83. 261. Gruber, D. (1991). *LBJ: A biography* (video). Dallax, TX: North Texas Public Broadcasting. 262. Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-42). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 263. Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-79. 264. Hains, S.C., Hogg, M.A., and Duck, J.M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1100. 265. Halberstam, D. (1972). *The best and the brightest*. New York: Random House. 266. Hall, J.A., and Friedman, G.B. (1999). Status, gender, and nonverbal behavior: A study of structured interactions between employees of a company. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1082-91. 267. Hall, R.J., and Lord, R.G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership percep-



- tions. *Leadership Quarterly*, 6, 265-87. 268. Halls R.J., Makiney, J.D., Marchioro, C.A., and Philips, J. (2002) A social relationship analysis of the antecedents of leadership perceptions. Unpublished paper, University of Akron, Akron, Ohio. 269. Hall, R.J., Philips, J., Makiney, J.D., and Marchioro, C.A. (2002). A social relations analysis of leadership and group citizenship in a small group context. Working paper. University of Akron. 270. Hall, R.J., Workman, J.W. and Marchioro, C.A. (1998). Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 1-32. 271. Hamilton, D.L., and Sherman, J.W. (1994). Stereotypes. In R.S., Wyer, Jr and T.K. Srull, (eds), *Handbook of social cognition* (Vol. 2, 2nd ed., pp. 1-68). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. 272. Hamilton, D.L., and Sherman, S.J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336-55. 273. Hanges, P.J., Lord, R.G., and Dickson, M.W. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 133-61. 274. Haslam, S.A. (2001). Psychology in organisations: The social identity approach. London: Sage. 275. Haslam, S.A., McGarty, C., Brown, P.M., Egghins, R.A., Morrison, B.E., and Reynolds, K.J. (1998). Inspecting the emperor's clothes: Evidence that random selection of leaders can enhance group performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 168-84. 276. Haslam, S.A., and Platow, M.J. (2001a). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin* 27, 1469-79. 277. Haslam, S.A., and Platow, M.J. (2001b). Your wish is our command: The role of shared social identity in translating a leader's vision into followers' action. In M.A. Hogg and D. Terry (eds), *Social identity processes in organisations* (pp. 213-28). New York: Psychology Press. 278. Haslam, S.A., Platow, M.J., Turner, J.C., Reynolds, K.J., McGarty, C., Oakes, P.J., Johnson, S., Ryan, M.E.K., and Veestra, K. (2001). Social identity and the romance of leadership: The importance of being seen to be doing it for us. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 191-205. 279. Heath, J. (1975). Decade of disillusionment: The Kennedy-Johnson years. Bloomington, IN: Indiana University Press. 280. Hedges, L.V. and Nowell, A. (1995). Sex differences in mental test scores, variability, and numbers of high-scoring individuals. *Science*, 269, 41-45. 281. Heilman, M.E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-98. 282. Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-74. 283. Heilman, M.E., Block, C.J., and Martell, R.F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237-52. 284. Heilman, M.E., Block, C.J., Martell, R.F., and Simon, M.C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-42. 285. Heine, Lehman, Markus, and Kitayama, (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106, 766-94. 286. Henggele, P.R. (1991). In his steps: Lyndon Johnson and the Kennedy mystique. Chicago, IL: Dee. 287. Hering, G. (1993). The reluctant warrior: Lyndon Johnson as Commander in Chief. In D.L. Anderson (ed.), *Shadow on the White House: Presidents and the Vietnam war, 1945-1975*, pp. 87-112. Kansas: University of Kansas Press. 288. Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-300. 289. Hinkle, L.E., and Wolff, H.G. (1956). Communist interrogation and indoctrination of 'Enemies of the State'. *Archives of Neurology and Psychiatry*, 76, 115-74. 290. Hirokawa, G., and Miyahara, A. (1986). A comparison of influence strategies utilized by managers in American and Japanese organizations. *Communication Quarterly*, 34, 250-65. 291. Hoffer, E. (1951). The true believer. New York: Mentor. 292. Hoffman, M.L. (2000). Empathy and moral development. Cambridge: Cambridge University Press. 293. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage. 294. Hogan, R., Curphy, G.J., and Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504. 295. Hogg, M.A. (1992). The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity. Hemel Hempstead, UK: Harvester Wheatsheaf. 296. Hogg, M.A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85-111. 297. Hogg, M.A. (1996). Intra-group processes, group structure and social identity. In W.P. Robinson (ed.), *Social groups and identities: Developing the legacy of Henri Tajfel* (pp. 65-93). Oxford: Butterworth-Heinemann. 298. Hogg, M.A. (2000). Social identity and social comparison. In J. Suis and L. Wheeler (eds) *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 401-21). New York: Kluwer/Plenum. 299. Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200. 300. Hogg, M.A. (2001b). Social identity and the sovereignty of the group: A psychology of belonging. In C. Sedikides and M.B. Brewer (eds), *Individual self, relational self, collective self* (pp. 123-43). Philadelphia, PA: Psychology Press. 301. Hogg, M.A. (2001c). Social categorization, depersonalization, and group behavior. In M.A. Hogg and R.S. Tindale (eds), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 56-85). Oxford: Blackwell. 302. Hogg, M.A. (2001d). From prototypicality to power: A social identity analysis of leadership. In S.R. Thye, E.J. Lawler, M.W. Macy, and H.A. Walker (eds), *Advances in group processes* (Vol. 18, pp. 1-30). Oxford: Elsevier. 303. Hogg, M.A. (2002). Social identity. In M.R. Leary and J.P. Tangney (eds), *Handbook of self and identity* (pp. 462-79). New York: Guilford. 304. Hogg, M.A. (in press a). Uncertainty and extremism: Identification with high entitativity groups under conditions of uncertainty. In V. Yzerbyt, C.M. Judd and O. Corneille (eds), *The psychology of group perception: Contributions of the study of homogeneity, entitativity, and essentialism* (pp. 401-18). New York: Psychology Press. 305. Hogg, M.A. (in press b). Social identity and leadership. In D.M. Messick and R. Kramer (eds), *The psychology of leadership: Some new approaches*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 306. Hogg, M.A., and Abrams, D. (1988). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge. 307. Hogg, M.A., Hains, S.C., and Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-63. 308. Hogg, M.A., and Martin, R. (2003). Social identity analysis of leader-member relations: Reconciling self-categorization and leader-member exchange theories of leadership. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow and N. Ellemers (eds), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press. 309. Hogg, M.A., Martin, R., Weeden, K., and Epitropaki, O. (2001). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. Manuscript submitted for publication: University of Queensland. 310. Hogg, M.A., and Mullin, B.A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In D. Abrams, and M.A. Hogg (eds), *Social identity and social cognition* (pp. 249-79). Oxford: Blackwell Publishers. 311. Hogg, M.A., and Reid, S.A. (2001). Social identity, leadership, and power. In A.Y. Lee-Chai and J. A. Bargh (eds), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 159-80). Philadelphia, PA: Psychology Press. 312. Hogg, M.A., and Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-40. 313. Hogg, M.A., and Terry, D.J. (eds) (2001a). Social identity processes in organizational contexts. Philadelphia, PA: Psychology Press. 314. Hogg, M.A., and Terry, D.J. (2001b). Social identity theory and organizational processes. In M.A. Hogg and D.J. Terry (eds), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 1-12). Philadelphia, PA: Psychology Press. 315. Hogg, M.A., and van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35) (pp. 1-52). San Diego, CA: Academic Press. 316. Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-27. 317. Hollander, E.P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to

- effective relationships. New York: Free Press. 318. Hollander, E.P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey and E. Aronson (eds), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, 2nd ed., pp. 485-537). New York: Random House. 319. Hollander, E.P. and Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership perceptions. *Psychological Bulletin*, 71, 387-97. 320. Hollander, E.P. and Julian, J.W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5, pp. 34-69). New York: Academic Press. 321. Hollander, E., and Julian, J.W. (1978). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (ed.), *Group processes*. New York: Academic Press. 322. Holy, L. (1996) *The little Czech and the great Czech nation: National identity and the post-communist transformation of society*. Cambridge: Cambridge University Press. 323. Hopkins, N. and Reicher, S. (1997) The construction of social categories and processes of social change. In G. Breakwell and E. Lyons (eds) *Changing European identities*. London: Butterworth. 324. Hopkins, N., and Reicher, S.D. (1997). Social movement rhetoric and the social psychology of collective action: A case study of anti-abortion mobilization. *Human Relations*, 50(3), 261-86. 325. House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-38. 326. House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. 327. House, R.J., and Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-73. 328. House, R.J., and Baetz, M.L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341-423. 329. House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-98. 330. House, R.J., and Shamir, B. (1993). Toward the integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds) *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press. 331. House, R.J., Woycke, J., and Fodor, E.M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 99-121). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 332. Hudson, P. (2001, Aug. 30). Bill allows use of force on refugees. <http://www.theage.com.au/news/national/2001/08/30/FFXFQKQYQC.html> 333. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Gurfpy, G.J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston, MA: McGrawHill. 334. Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-91. 335. Israel Ministry of Foreign Affairs (1999). Ariel Sharon, MK Prime Minister of Immigrant Absorption (Likud). <http://www.mfa.gov.il/mfa/go.asp?MFAH00ge0> 336. Jacobsen, C. and House, R.J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12, 75-112. 337. Jacobsen, J.P. (1998). The economics of gender (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell. 338. James, K., and Cropanzano, R. (1994). Dispositional group loyalty and individual action for the benefit of an ingroup: Experimental and correlational evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 179-205. 339. Janis, I.L. (1983). *Groupthink* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin. 340. Janis, I.L. (1989). *Crucial decisions*. New York: Free Press. 341. Jervis, R. (1976). Perception and misperception in international politics. Princeton, NJ: Princeton University Press. 342. Jervis, R. (1992). Implications of loss aversion for political psychology. *Political Psychology*, 13, 187-204. 343. Johnson, T., and Graen, G.B. (1973). Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 72-8. 344. Johnston, L., and Macrae, N. (1994). Changing social stereotypes: The case of the information seeker. *European Journal of Social Psychology*, 24, 561-92. 345. Jonas, K., Broemer, P., and Diehl, M. (2000). Attitudinal ambivalence. In W. Stroebe and M. Hewatone (eds), *European review of social psychology* (Vol. 11, pp. 35-74). Chichester, UK: John Wiley. 346. Jost, J.T., and Banaji, M.R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27. 347. Jost, J.T., Burgess, D., and Mosco, C.O. (2001). Conflicts of legitimization among self, group, and system: The integrative potential of system justification theory. In J. Jost and B. Major, (eds), *The psychology of legitimacy: Emerging perspective on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 363-90). New York: Cambridge University Press. 348. Juran, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press. 349. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-46. 350. Katz, D., and Kahn, D. (1978). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill. 351. Katz, I., and Hass, G.R., (1988). Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality & Social Psychology*, 55, 893-905. 352. Kearns-Goodwin, D. (1976). Lyndon Johnson and the American dream. New York: New American Library. 353. Keenan, G., Friedland, N., and Even-Haim, G. (2000). The effect of stress and self-esteem on social stereotyping. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(2), 206-19. 354. Keller, T., and Dansereau, F. (2000). The effects of adding items to scales: An illustrative case of LMX. *Organizational Research Methods*, 4, 131-43. 355. Kelley, D.M. (1995). Waco: The massacre, the aftermath. *First Things*, May 1995. 356. Kelley, H.H., and Thibaut, J. (1978). Interpersonal relations: A theory of interdependence. New York: Wiley. 357. Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60. 358. Kelman, H.C. and Hamilton, V.L. (1989). *Crimes of obedience*. New Haven: Yale University Press. 359. Keltner, D., Capps, L., Kring, A.M., Young, R.C., and Heerey, E.A. (2001). Just teasing: A conceptual analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, Mar Vol 127(2), 229-48. 360. Keltner, D., Gruenfeld, D.H., and Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 361. Kershaw, I. (1987) *The Hitler Myth*. Oxford: Clarendon Press. 362. Killian, L.M. (1972). The significance of extremism in the black revolution. *Social Problems*, 20, 41-9. 363. Kim, P.H. (1997). Strategic timing in group negotiations: The implications of forced entry and forced exit for negotiators with unequal power. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71, 263-86. 364. Kinicki, A.J., and Vecchio, R.P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75-82. 365. Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago, 111: University of Chicago Press. 366. Kipnis, D. (1984). The use of power in organizations and in interpersonal settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 179-210. 367. Kipnis, D., and Schmidt, S.M. (1988). Upward influence styles. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-42. 368. Kipnis, D., Schmidt, S.M., and Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-52. 369. Kohut, H. (1985) *Self-Psychology and the Humanities*. New York: Norton. 370. Komorita, S.S., Chan, D.K.S. and Parks, C.D. (1993). The effects of reward structure and reciprocity in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29, 252-67. 371. Komorita, S.S., and Parks, C.D. (1994). Social dilemmas. Dubuque, IA: Brown and Benchmark. 372. Komorita, S.S., Parks, C.D. and Hulbert, L.G. (1992). Reciprocity and the induction of cooperation in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 607-17. 373. Konrad, A.M., Ritchie, J.E. Jr, Lieb, P., and Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593-641. 374. Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-69. 375. Kramer, R.M. (1994). The sinister attribution error: Origins and consequences of collective paranoia. *Motivation and Emotion*, 18, 199-230. 376. Kramer, R.M., and Brewer, M.B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1044-57. 377. Kramer, R.M., Pommerenke, P. and Newton, E. (1993). The social context of negotiation.

- Journal of Conflict Resolution, 37, 633-54. 378. Langford, T. and MacKinnon, N.J. (2000). The affective bases for the gendering of traits: Comparing the United States and Canada. *Social Psychology Quarterly*, 63, 34-48. 379. Latane, B., and Darley, J. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts. 380. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 381. Layton, D. (1998). *Seductive poison*. New York: Doubleday. 382. Lee, F. and Tiedens, L.Z. (2001). Is it lonely at the top? The independence of power holders. *Research in Organizational Behavior*, 23, 43-91. 383. Lee-Chai, A.Y. and Bargh, J.A. (2001). The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption. Philadelphia, PA: Psychology Press. 384. Leming M.R. and Smith, T.G. (1974). *The Children of God as a social movement*. Journal of Voluntary Action Research, 3, 77-83. 385. Leventhal, G.S. (1980). What should be done about equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (eds), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum. 386. Levi, M. (1997). *Consent, dissent, and patriotism*. Cambridge: Cambridge University Press. 387. Levine, J.M., and Moreland, R.L. (1995). Group processes. In A. Tesser (ed.), *Advanced Social Psychology* (pp. 419-66). New York: McGraw-Hill. 388. Lewicki, R.J., and Bunker, B.B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B.B. Bunker, R.J. Rubin and associates (eds), *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch* (pp. 133-74). San Francisco: Jossey-Bass. 389. Leyens, J.-Ph., Yzerbyt, V.Y., and Schadrin, G. (1992). The social judgment approach to stereotypes. In W. Stroebe, and M. Hewstone (eds), *European review of social psychology* (Vol. 3, pp. 91-120). New York: John Wiley & Sons. 390. Liden, R.C., and Graen, G.B. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-65. 391. Liden, R.C., Sparrowe, R.T., and Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119. 392. Lifton, R.J. (1961). Thought reform and the psychology of totalitarianism: A study of brainwashing in China. New York: Holt. 393. Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg and R. Cropanzano (eds), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press. 394. Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum. 395. Lindholm, C. (1990) *Charisma*. Oxford: Blackwell. 396. Lipman-Blumen, J. (1996). The connective edge: Leading in an interdependent world. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 397. Locke, E.A., and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 398. Lord, R.G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-33. 399. Lord, R.G. (1985). An information processing approach to social perception, leadership and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 7, 87-128. 400. Lord, R.G., and Brown, D.J. (2003). Leadership and follower identity. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 401. Lord, R.G., Brown, D.J., and Freiberg, S.J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1-37. 402. Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L., and Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multi-level consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12, 311-28. 403. Lord, R.G., De Vader, C.L., and Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-10. 404. Lord, R.G., Foti, R.J., and DeVader, C.L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-78. 405. Lord, R.G., and Maher, K.J. (1991). Leadership and information processing: Linking perception and performance. Winchester, MA: Unwin Hyman. 406. Lord, R.G., and Smith, W.G. (1998). Leadership and the changing nature of work performance. In D.R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel decisions, and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 407. Lowe, K.B., Kroeck, K.G., and Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425. 408. Lucas, R.D., and Raiffa, H. (1957). *Games and decisions: Introduction and critical survey*. London: John Wiley and Sons. 409. Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London: Macmillan Press, Ltd. 410. Maaga, M.M. (1998) *Hearing the voices of Jonestown*. Syracuse, NY: Syracuse University Press. 411. Mackie, D.M., Worth, L.T., and Asuncion, A.G. (1990). Processing of persuasive in-group messages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 812-22. 412. Mael, F., and Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-33. 413. Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., and Gardner, P.D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-31. 414. March, J.G. (1994). *A primer on decision making*. New York: Free Press. 415. Markus, H., and Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-53. 416. Markus, H., and Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-338. 417. Marques, J.M., Abrams, D., P. ez, D., and Hogg, M.A. (2001). Social categorization, social identification, and rejection of deviant group members. In M.A. Hogg and R.S. Tindale, (eds), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 400-24). Oxford: Blackwell. 418. Matthews, A.M., Lord, R.G., and Walker, J.B. (1990). The development of leadership perceptions in children. Unpublished manuscript. University of Akron. 419. Maume, D.J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Organizations*, 26, 483-509. 420. Maurer, T.J., and Lord, R.G. (1991). An exploration of cognitive demands in group interaction as a moderator of information processing variables in perceptions of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 821-39. 421. McClintock, C. (1977). Social motivations in settings of outcome interdependence. In D. Druckman (ed.), *Negotiation: Social psychological perspectives* (pp. 49-77). Beverly Hills, CA: Sage. 422. McCusker, C. and Carnevale, P.J. (1995). Framing in resource dilemmas: Loss aversion and the moderating effects of sanction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 190-201. 423. McGarty, C. (1999). *Categorization in social psychology*. London: Sage. 424. McGarty, C., Haslam, S.A., Hutchinson, K.J., and Turner, J.C. (1994). The effects of salient group memberships on persuasion. *Small Group Research*, 25, 267-93. 425. Meindl, J.R. (1993). Reinventing leadership: A radical, social psychological approach. In J.K. Murnighan (ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp. 89-118). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 426. Messick, D.M., Bloom, S., Boldizar, J.P., and Samuelson, C.D. (1985). Why are we fairer than others? *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 213-25. 427. Messick, D.M., Wilke, H.A.M., Brewer, M.B., Kramer, R.M., Zemke, P.E., and Lui, L. (1983). Individual adaptations and structural change as solutions to social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 294-309. 428. Michener, H.A., and Lawler, E.J. (1975). Endorsement of formal leaders: An integrative model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 216-23. 429. Miller, D.T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54, 1-8. 430. Miller, D.T. and Turnbull, W. (1986). Expectancies and interpersonal processes. *Annual Review of Psychology*, 37, 233-256. 431. Miller, M. (1980). *Lyndon: An oral biography*. New York: Ballantine. 432. Molm, L.D., Peterson, G., and Takahashi, N. (1999). Power and negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 64, 876-90. 433. Moore, J.C. (1968). Status and influence

- in small group interactions. *Sociometry* 31, 47-63. 434. Morrison, A.M., White, R.P., and Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling. Reading, MA: Addison-Wesley. 435. Moskowitz, D.W., Suh, E.J., and Desaulniers, J. (1994). Situational influences on gender differences in agency and communion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 753-61. 436. Mulder, L., Wilke, H., van Dijk, E., and De Cremer, D. (2002). Ondernijming van vertrouwen en cooperatie: De paradox van sanctiesystemen in sociale dilemma's [Undermining trust and cooperation: The paradox of surveillance systems in social dilemmas]. In Stapel, D., van Dijk, E., and Hagedoorn, M. (eds). *Jaarboek Sociale Psychologie*. Delft: Eburon 437. Mulder, M. (1977). The daily power game. Leiden, NL: Martinus Nijhoff Social Sciences Division. 438. Nauta, A., De Dreu, C.K.W., and Van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem solving. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 199-213. 439. Nauta, A., De Vries, J., and Wijngaard, J. (2001). Power and biased perceptions of interdepartmental negotiation behavior. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 263-70. 440. Neale, M.A., and Bazerman, M.H. (1991). Rationality and cognition in negotiation. New York: Free Press. 441. Nemeth, C.J., and Staw, B.M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175-210. 442. Neuberg, S.L. (1989). The goal of forming accurate impressions during social interactions: Attenuating the impact of negative expectancies. *Journal of Personality & Social Psychology*, 56, 374-86. 443. Neuberg, S., and Fiske, S.T. (1987). Motivational influences on impression formation: Outcome dependency, accuracy-driven attention, and individuating processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 431-44. 444. Neustadt, R.E. (1990). Presidential power and the modern presidents. New York: Free Press. 445. Newport, F. (2001, February 21). Americans see women as emotional and affectionate, men as more aggressive. Gallup Poll News Service. Retrieved August 18, 2001 from <http://www.gallup.com/poll/releases/pr010221.asp> 446. Ng, S.H. (1996). Power: An essay in honour of Henri Tajfel. In W.P. Robinson (ed.), *Social identity: The developing legacy of Henri Tajfel* (pp. 191-215). Oxford: Butterworth-Heinemann. 447. Ng, S.H., and Bradac, J.J. (1993). Power in language: Verbal communication and social influence. *Newbury Park, CA: Sage*. 448. Ng, S.H., and Reid, S.A. (2001). Power. In W.P. Robinson and H. Giles (eds), *The new handbook of language and social psychology* (pp. 357-70). Chichester, UK: John Wiley & Sons. 449. Noel, J.G., Wann, D.L., and Branscombe, N.R. (1995). Peripheral ingroup membership status and public negativity towards outgroups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 127-37. 450. Norris-Watts, C., and Lord, R.G. (2001). The cognitive and perceptual mechanisms underlying stereotype threat. The University of Akron. (Unpublished manuscript.) 451. Nye, J.L., and Simonetta, L.G. (1996). Followers' perceptions of group leaders: The impact of recognition-based and inference-based processes. In J.L. Nye and A.M. Bower (eds), *What's social about social cognition: Research on socially shared cognition in small groups* (pp. 124-58). Thousand Oaks, CA: Sage. 452. Oakes, P.J. (1987). The salience of social categories. In J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reiche and M.S. Wetherell. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (pp. 117-41). Oxford: Blackwell. 453. Oakes, P.J., Haslam, S.A., and Turner, J.C. (1994). Stereotyping and social reality. Oxford: Blackwell. 454. Offermann, L.R., Kennedy, J.K. Jr, Wirtz, P.W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58. 455. Ofshe, R. (1980). The social development of the Synanon cult: the managerial strategy of organizational transformation. *Sociological Analysis*, 41, 109-27. 456. Onorato, R.S., and Turner, J.C. (2001). The 't', the 'me', and the 'us': The psychological group and self-concept maintenance and change. In C. Sedikides and M.B. Brewer (eds), *Individual self, relational self, collective self* (pp. 147-70). Philadelphia, PA: Psychology Press. 457. Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press. 458. Overbeck, J.R., and Park, B. (2001). When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81, 549-65. 459. Oxfam (2002). Adrift in the Pacific: The implications of Australia's Pacific refugee solution. <http://www.caa.org.au/campaigns/refugees/pacificsolution/> 460. Ozouf, M. (1989) *Festivals and the French Revolution*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 461. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press. 462. Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 463. Pfeffer, J. (1998). New directions for organization theory: Problems and prospects. Oxford: Oxford University Press. 464. Pfeffer, J., and Cialdini, R.B. (1998). Illusions of influence. In R.M. Kramer and M.A. Neale (eds), *Power and influence in organizations* (pp. 1-20). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 465. Phillips, G.M. (2000). Perceived organizational support: An extended model of the mediating and moderating effects of self-structures. Unpublished doctoral dissertation. University of Akron, Akron, Ohio. 466. Phillips, G.M., and Hall, R.J. (2001). Perceived organizational support: The mediating role of self-structures. 16th Annual conference of the society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA. 467. Pierce, K.P., and Brewer, M.B. (May, 2002). When more means less: The effect of irrelevant individuating information on stereotype use. Paper presented at the annual meeting of the Midwestern Psychological Association, Chicago, IL. 468. Pillavin, I.M., Pillavin, J.A., and Rodin, J. (1975). Cost, diffusion, and the stigmatized victim. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 429-38. 469. Pillai, R., Schriesheim, C.A., and Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933. 470. Pittman, T.S. (1975). Attribution of arousal as a mediator in dissonance reduction. 471. Platos, M.J., Durante, M., Williams, N., Garrett, M., Walshe, J., Cincotta, S., Lianos, G., and Barutchi, A. (1999). The contribution of sport fan social identity to the production of prosocial behaviour. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 161-9. 472. Platos, M.J., Harley, K., Hunter, J.A., Hanning, P., Shave, R., and O'Connell, A. (1997). Interpreting ingroup-favouring allocations in the minimal group paradigm. *British Journal of Social Psychology*, 36, 107-18. 473. Platos, M.J., Hoar, S., Reid, S., Harley, K., and Morrison, D. (1997). Endorsement of distributively fair and unfair leaders in interpersonal and intergroup situations. *European Journal of Social Psychology*, 27, 465-94. 474. Platos, M.J., Mills, D., and Morrison, D. (2000). The effects of social context, source fairness, and perceived self-source similarity on social influence: A self-categorisation analysis. *European Journal of Social Psychology*, 30, 69-81. 475. Platos, M.J., O'Connell, A., Shave, R., and Hanning, P. (1995). Social evaluations of fair and unfair allocators in interpersonal and intergroup situations. *British Journal of Social Psychology*, 34, 363-81. 476. Platos, M.J., Reid, S., and Andrew, S. (1998). Leadership endorsement: The role of distributive and procedural behaviour in interpersonal and intergroup contexts. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 35-47. 477. Platos, M.J., and van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader in-group prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1508-19. 478. Platos, M.J., van Knippenberg, D., Haslam, S.A., van Knippenberg, B., and Spears, R. (2001). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. Unpublished manuscript, La Trobe University. 479. Platos, M.J., Wenzel, M., and Nolan, M. (2003). The importance of social identity and self-categorization processes for creating and responding to fairness. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platos and N. Ellemers (eds), *Social identity at work: Developing theory for organisational practice*. Brighton, UK: Psychology Press. 480. Podsakoff, P.M., and Schriesheim, C.A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411. 481. Pondy, L. (1992). Reflections on organizational con-

- flict, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257-61. 482. Pool, G.J., Wood, W., and Leck, K. (1998). The self-esteem motive in social influence: Agreement with valued majorities and disagreement with derogated minorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 967-75. 483. Powell, G.N., and Butterfield, D.A. (1994). Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37, 68-86. 484. Praslova, L. and Hall, R.J. (2002). Collectivist antecedents of organizational citizenship behaviors: The Russian case. 17th Annual conference of the society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada. 485. Pratkanis, A.R., and Aronson, E. (2000). *Age of Propaganda* (2nd ed.). New York: Freeman. 486. Price Waterhouse vs. Hopkins, 109 S. Ct. 1775 (1989). 487. Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press. 488. Pruitt, D.G., and Carnevale, P.J.D. (1993). *Negotiation and Mediation*. London: Open University Press. 489. Rauschnig, H. (1940). *The Voice of Destruction*. New York: Putnam. 490. Raven, B.H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-44. 491. Reavis, D.J. (1998). *The Ashes of Waco: An Investigation*. Syracuse, New York: Syracuse University Press. 492. Reicher, S. (1991) Mad dogs and Englishmen: Telling tales from the Gulf. Paper presented to the British Association 'Science '91' meeting, Plymouth. 493. Reicher, S., Drury, J., Hopkins, N. and Stott, C. (2001). A Model of Crowd Prototypes and Crowd Leadership. In C. Barker, A. Johnson and M. Lavalatte (eds.), *Leadership and social movements* (pp. 178-195). Manchester: Manchester University Press. 494. Reicher, S. and Hopkins, N. (1996a). Constructing categories and mobilising masses: An analysis of Thatcher's and Kinnock's speeches on the British miners' strike 1984-5. *European Journal of Social Psychology*, 26, 353-71. 495. Reicher, S., and Hopkins, N. (2001a) Self and nation. London: Sage. 496. Reicher, S., and Hopkins, N. (2001b) *Psychology and the end of history: a critique and a proposal for the psychology of social categorisation*. *Political Psychology*, 22, 383-407. 497. Reicher, S., Hopkins, N. and Condor, S. (1997). Stereotype construction as a strategy of influence. In R. Spears, P. Oakes, A. Haslam and N. Ellemers (eds) *Stereotyping and social identity*. Oxford: Blackwell. 498. Reicher, S.D. (1987). Crowd behavior as social action. In J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher, and M.S. Wetherell. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (pp. 171-202). Oxford: Blackwell. 499. Reicher, S.D., and Hopkins, N. (1996). Seeking influence through characterizing self-categories: An analysis of anti-abortionist rhetoric. *British Journal of Social Psychology*, 35(2), 297-311. 500. Reid, S.A., and Ng, S.H. (1999). Language, power, and intergroup relations. *Journal of Social Issues*, 55, 119-39. 501. Reid, S.A., and Ng, S.H. (2000). Conversation as a resource for influence: Evidence for prototypical arguments and social identification processes. *European Journal of Social Psychology*, 30, 83-100. 502. Reynolds, K.J., Turner, J.C., Haslam, S.A., and Ryan, M.K. (2001). The role of personality and group factors in explaining prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 427-34. 503. Rich, F. (2001, September 30). The father figure. *New York Times Magazine*, p. 23. 504. Richards, M. (1996). Constructing the Nationalist State: Self-sufficiency and regeneration in the early Franco years. In C. Mar-Molinero and A. Smith (eds) *Nationalism and the Nation in the Iberian Peninsula: Competing and conflicting identities* (pp. 149-67). Oxford: Berg. 505. Ridgeway, C.L. (1981). Nonconformity, competence, and influence in groups. *American Sociological Review*, 46, 333-47. 506. Ridgeway, C.L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62, 218-35. 507. Ridgeway, C.L. (2001a). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-55. 508. Ridgeway, C.L. (2001b). Social status and group structure. In M.A. Hogg and S. Tindale (eds), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, (pp. 352-75). Malden, MA: Blackwell. 509. Ridgeway, C.L., and Berger, J. (1986). Expectations, legitimation, and dominance behavior in groups. *American Sociological Review*, 51, 603-17. 510. Ridgeway, C.L., Boyle, E.H., Kuipers, K. and Robinson, D. (1998). How do status beliefs develop? The role of resources and interaction. *American Sociological Review*, 63, 331-50. 511. Ridgeway, C.L., and Erickson, K.G. (2000). Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, 106, 579-615. 512. Ridgeway, C.L., Johnson, C. and Diekmann, D. (1994). External status, legitimacy, and compliance in male and female groups. *Social Forces*, 72, 1051-77. 513. Ridgeway, C.L., and Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. *Annual Review of Sociology*, 25, 191-216. 514. Robinson, P. and Darley, J. (1995). *Justice, liability, and blame*. Boulder, CO.: Westview. 515. Rodriguez-Bailon, R., Moya, M., and Zyerbyt, V. (2000). Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology*, 30, 651-71. 516. Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch and B.B. Lloyd (eds), *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 517. Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 174-220). New York: Academic Press. 518. Ross, M., and Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 322-36. 519. Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage. 520. Roy Morgan Research (2001). 2001 Morgan polls archive. <http://www.roymorgan.com/polls/2001/> 521. Rubin, J., Pruitt, D.G., and Kim, S. (1994). *Socio/ conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw Hill. 522. Ruddock, P. (2001, September 2). Illegal immigration—MV Tampa. Transcript of television interview. Australian Department of Foreign Affairs and Trade: <http://www.dfat.gov.au/media/tampa.html> 523. Rudman, L.A., and Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-10. 524. Rudman, L.A., and Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-62. 525. Rule, B.G., Bisanz, G.L., and Kohn, M. (1985). Anatomy of persuasion schema: Targets, goals and strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1127-40. 526. Rusbulut, C. and van Lange, P. (1996). Interdependence processes. In E.T. Higgins and A.W. Kruglanski (eds), *Social psychology*. New York: Guilford. 527. Ruscher, J.B., and Fiske, S.T. (1990). Interpersonal competition can cause individuating processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 832-43. 528. Russell, B. (1938). *Power: A new social analysis*. London: George Allen & Unwin. 529. Rtte, C.G., and Wilke, H.A.M. (1985). Preference for decision structures in a social dilemma situation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 367-70. 530. Samuelson CD., and Messick D.M. (1986). Inequities in access to and use of shared resource in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 960-7. 531. Sanbonmatsu, D.M., and Kardes, F.R. (1988). The effects of physiological arousal on information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 15, 379-85. 532. Sargent, W. (1957). *Battle for the mind: How evangelists, psychiatrists, politicians, and medicine men can change your beliefs and behavior*. Garden City, NY: Doubleday. 533. Sattler, D.N., and Kerr, N.L. (1991). Might versus morality explored: Motivational and cognitive bases for social motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 756-65. 534. Scandura, T.A., and Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-36. 535. Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40. 536. Schein, E.H., Schaefer, I., and Barker, C.H. (1961). Coercive persuasion: A socio-psychological analysis of the 'brainwashing' of American civilian prisoners by the Chinese communists. New York: W. W. Norton. 537. Schein, V.E. (1975). The relationship of sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-41. 538. Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-88. 539. Schiffer,

- I. (1973). *Charisma*. Toronto: University of Toronto Press. 540. Schriesheim, C.A., Castro, S.L., and Cogliuer, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113. 541. Schriesheim, C.A., Castro, S.L., and Yammarino, F.J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllability on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85, 659-77. 542. Schriesheim, C.A., and Hinkin, T.R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-57. 543. Sedikides, C., and Brewer, M.B. (2001). Individual self, relational self, collective self. Philadelphia, PA: Psychology Press. 544. Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based concept. *Organizational Science*, 4, 577-94. 545. Sharon, A. (January, 2001). *Arial Sharon Campaign 2001*. <http://www.sharon2001.com>. 546. Sharon, A. *Encyclopedia Britannica* (2001, CD-ROM). 547. Shaw, M.E. (1981). Group dynamics: The psychology of small group behavior (2nd edn). New York: McGraw-Hill. 548. Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Row. 549. Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R., and Sherif, C.W. (1961). Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment. Norman, OK: University Book Exchange. 550. Sherman, J.W., and Klein, S.B. (1994). Development and representation of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology* 67, 972-83. 551. Sidanius, J., and Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press. 552. Siegel, A.E., and Fouraker, L.E. (1960). Bargaining and group decision making. New York: McGraw-Hill. 553. Simmons, W.W. (2001, January 11). When it comes to choosing a boss, Americans still prefer men. *Gallup Poll News Service*. Retrieved August 18, 2001 from <http://www.gallup.com/poll/releases/pollOll.asp>. 554. Sinclair, L., and Kunda, Z. (2000). Motivated stereotyping of women: She's fine if she praised me but incompetent if she criticized me. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1329-42. 555. Singer, M. (1995). *Cults in our midst*. San Francisco: Jossey-Bass. 556. Smith, E.R., and DeCoster, J. (1998). Knowledge acquisition, accessibility, and use in person perception and stereotyping: Simulation with a recurrent connectionist network. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 21-35. 557. Smith, E.R., and Henry, S. (1996). An in-group becomes part of the self: Response time evidence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 635-42. 558. Smith, J.A., and Foti, R.J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly*, 9, 147-60. 559. Smith, K.G., Carroll, S.J., and Ashford, S.J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23. 560. Smith, P.M. (1995). *Leadership*. In A.S.R. Manstead and M. Hewstone (eds), *The Blackwell encyclopedia of social psychology* (pp. 358-62). Cambridge, MA: Blackwell. 561. Snyder, M. (1992). Motivational foundations of behavioral confirmation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 67-114. 562. Sparrows, R.T., and Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-52. 563. Spence, J.T., and Helmreich, R. (1978). Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents. Austin, TX: University of Texas Press. 564. Stabelski, A.J., and Payton, C.F. (1995). The effects of status cues on choices of social power and influence strategies. *Journal of Social Psychology*, 135, 553-60. 565. Staw, B.M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44. 566. Steele, C.M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 21, 261-302. New York: Academic Press. 567. Steele, C.M., Spencer, S.J., and Lynch, M. (1993). Self-image resilience and dissonance: The role of affirmational resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 885-96. 568. Steensma, H. (1995). Influence tactics used by managers. In J. Boonstra (chair), *Power Dynamics and Organizational Change I*, Symposium held at the seventh European Congress on Work and Organizational Psychology, Győr, Hungary. 569. Stern, J.P. (1984). Hitler: The Führer and the people. London: Flamingo. 570. Stewart, C.J. (1997). The evolution of a revolution: Stokely Carmichael and the rhetoric of black power. *Quarterly Journal of Speech*, 83, 429-46. 571. Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press. 572. Strodtbeck, F.L., James R.M., and Hawkins, C. (1957). Social status in jury deliberations. *American Sociological Review*, 22, 713-19. 573. Suis, J., and Wheeler, L. (eds) (2000). *Handbook of social comparison: Theory and research*. New York: Kluwer/Plenum. 574. Swann, W.B. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038-51. 575. Swim, J., Borgida, E., Maruyama, G., and Meyers, D.G. (1989). Joan McKay versus John McKay: Do gender stereotypes bias evaluations? *Psychological Bulletin*, 105, 409-29. 576. Tajfel, H. (1981). Social stereotypes and social groups. In J.C. Turner and H. Giles (eds), *Intergroup behaviour* (pp. 144-67). Oxford: Blackwell. 577. Tajfel, H. (ed.). (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press. 578. Tajfel, H., and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin and S. Worchel (eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole. 579. Tajfel, H., and Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In W.G. Austin, and S. Worchel (eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall. 580. Tannen, D. (1994). Talking from 9 to 5: Women and men in the workplace: Language, sex, and power. New York: William Morrow. 581. Taylor, S., and Brown, J.D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210. 582. Tenbrunsel, A.E. and Messick, D.M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684-707. 583. Tepper, B.J., Brown, S.J., and Hunt, M.D. (1993). Strength of subordinates upward influence tactics and gender congruency effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1903-19. 584. Tesser, A. and Moore, J. (1990). Independent threats and self-evaluation maintenance processes. *Journal of Social Psychology*, 130, 677-89. 585. Tetlock, P.E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (v. 25), (pp. 331-376). New York: Academic Press. 586. Tetlock, P.E. (1999). Accountability theory: Mixing properties of human agents with properties of social systems. In L.L. Thompson, J.M. Levine and D. Messick (eds), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 117-37). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 587. *The corporate woman: A special report*. (March 24, 1986). *Wall Street Journal*, 32-page supplement. 588. Thibaut, J.W., and Kelly, H.H. (1959, reprinted 1986). *The social psychology of groups*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. 589. Thibaut, J., and Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 590. Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 591. Thompson, J. (1990) *Ideology and Modern Culture*. Oxford: Polity. 592. Thompson, L., and Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 176-97. 593. Tjosvold, D. (1985). Power and social context in superior-subordinate interaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 281-93. 594. Townsend, J., Phillips, J.S., and Elkins, T.J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 457-63. 595. Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-20. 596. Tripp, T.M. (1993). Power and fairness in negotiation. *Social Justice Research*, 6, 19-38. 597. Tropp, L.R., and Wright, S.C. (2001). Ingroup identification as inclusion of ingroup in the self.

- Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 585-600. 598. Turner, J.C. (1982) Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (ed.) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press. 599. Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E.J. Lawler (ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI. 600. Turner, J.C. (1987). A self-categorization theory. In J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher and M.S. Wetherell. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (pp. 24-67). Oxford: Blackwell. 601. Turner, J.C. (1991). Social influence. Buckingham, UK: Open University Press. 602. Turner, J.C. and Giles, H. (eds). (1981). *Intergroup behaviour*. Oxford: Blackwell. 603. Turner, J.C. and Haalam, S.A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. In M.E. Turner (ed.), *Croups at work: Theory and research* (pp. 25-65). Mahwah, NJ: Erlbaum. 604. Turner, J.C., Hogg, M., Oakes, P.J., Reicher, S. and Wetherell, M. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Oxford: Blackwell. 605. Turner, J.C. and Onorato, R.S. (1999). Social identity, personality, and the self-concept: A social categorization perspective. In T.R. Tyler, R.M. Kramer and O.P. John (eds), *The psychology of the social self*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 606. Turner, K.J. (1985). Lyndon Johnson's dual war: Vietnam and the press. Chicago, IL: University of Chicago Press. 607. Twenge, J.M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36, 305-25. 608. Twenge, J.M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-93. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133-45. 609. Tyler, T.R. (1984). Justice in the political arena. In R. Folger (ed.), *The sense of injustice* (pp. 189-225). New York: Plenum Press. 610. Tyler, T.R. (1988) What is procedural justice? *Law and Society Review*. 611. Tyler, T.R. (1990). Why people obey the law. New Haven: Yale. 612. Tyler, T.R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 823-45. 613. Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-46. 614. Tyler, T.R. and Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interactional context of procedural justice. In J.S. Carroll (ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum. 615. Tyler, T.R., and Blader, S. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia: Taylor & Francis. 616. Tyler, T.R., and Dawes, R.M. (1993). Fairness in groups: Comparing the self-interest and social identity perspectives. In B.A. Melkers and J. Baron (eds), *Psychological perspectives on justice: Theory and applications* (pp. 87-108). Cambridge, NJ: Cambridge University Press. 617. Tyler, T.R., and Degoe, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on supports of authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-97. 618. Tyler, T.R., and Degoe, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 331-56). Thousand Oaks, CA: Sage. 619. Tyler, T.R., Degoe, P., and Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matter: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-30. 620. Tyler, T.R. and Kramer, R. (1996). Trust in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. 621. Tyler, T.R., and Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-91). New York: Academic Press. 622. Tyler, T.R., Rasinski, K., and McGraw, K. (1985). The influence of perceived injustice on support for political authorities. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 700-25. 623. Tyler, T.R., and Smith, H.J. (1999). Justice, social identity, and group processes. In T.R. Tyler, R.M. Kramer and O.P. John (eds), *The psychology of the social self* (pp. 223-64). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 624. US Bureau of Labor Statistics. (2001). Annual average tables from the January 2001 issue of *Employment and Earnings* (Table 11. Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic origin). Retrieved August 18, 2001, from <http://www.bls.gov/cpsaat.htm>. 625. US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Educational Statistics. (2000). NAEP trends in academic progress: Three decades of student performance (NCES 2000-49, by J.R. Campbell, C.M. Homb, and J. Mazzeo). Washington, DC: Author. Retrieved May 15, 2001, from <http://nces.ed.gov/NAEP/site/home.asp>. 626. US Bureau of Labor Statistics. (2002). News: The employment situation: January 2002 (Table A-1. Employment status of the civilian population by sex and age). Retrieved August 18, 2001, from <http://www.bls.gov/news.release/pdf/empa1.pdf>. 627. United Nations Development Programme. (2001). Human development report 2001. New York: Oxford University Press. 628. USA Today (2001, September 14). Defining moments in the bully pulpit, p. 4a. 629. Useem, M. (1998). The leadership moment. *Times Business Books*. 630. Valenti, J. (1977). A very human president. New York: W. W. Norton. 631. van Knippenberg, B. and Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of hard and soft influence tactics. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 55-67. 633. van Knippenberg, B., van Eijbergen, R., and Wilke, H.A.M. (1999). The use of soft and hard influence tactics in cooperative task groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 321-244. 634. van Knippenberg, B., and van Knippenberg, D. (2000). Social identity issues in leaders' use of influence tactics. Paper presented at the small group meeting of the European Association of Experimental Social Psychology on social identity processes in organisations, Amsterdam, The Netherlands. 635. van Knippenberg, B., and van Knippenberg, D. (2001). Leaders' use of influence tactics, prototypicality and their effects on subordinates' perceptions and performance. Unpublished manuscript. 636. van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Blaauw, E., and Vermunt, R. (1999). Relational considerations in the use of influence tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 806-19. 637. van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., and Wilke, H.A.M. (2001). Power use in cooperative and competitive settings. *Basic and Applied Social Psychology*, 23, 293-302. 638. van Knippenberg, D. (1999). Social identity and persuasion: Reconsidering the role of group membership. In D. Abrams and M.A. Hogg (eds), *Social identity and social cognition*, (pp. 315-31). Oxford: Blackwell. 639. van Knippenberg, D. (2000). Group norms, prototypicality, and persuasion. In D.J. Terry and M.A. Hogg (eds), *Attitudes, behavior, and social context: The role of norms and group membership*, (pp. 157-70). Mahwah, NJ: Erlbaum. 640. van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-71. 641. van Knippenberg, D., and Hogg, M. (eds). (2001). Social identity processes in organizations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 185-9. 642. van Knippenberg, D., Lössie, N., and Wilke, H. (1994). In-group prototypicality and persuasion: Determinants of heuristic and systematic message processing. *British Journal of Social Psychology*, 33, 289-300. 643. van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., and van Dijk, E. (2000). Who takes the lead in risky decision making? Effects of group members' risk preference and prototypicality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 213-34. 644. van Lange, P.A.M., and Kuhlman, M.D. (1994). Social value orientations and impressions of partner's honesty and intelligence: A test of the might versus morality effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 126-41. 645. van Lange, P.A.M., Otten, W., De Bruin, E.N.M., and Joireman, J.A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733-46. 646. van Overwalle, F., Drenth, T. and Mausman, G. (1999). Spontaneous trait inference. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 450-62. 647. van Vianen, A.E.M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-49. 648. van Vugt M, and De Cremer D. (1999).

- Leadership in social dilemmas: The effects of group identification on collective actions to provide public goods, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 587-99. 649. Vecchio, R.P. (1982). A further test of leadership effects due to between-group and within-group variation, *Journal of Applied Psychology*, 67, 200-8. 650. Vecchio, R.P. (1998). Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: Testing for moderation and mediation, *Journal of Business and Psychology*, 12, 327-41. 651. Vecchio, R.P., and Gobel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects, *Organizational Behavior*, 34, 5-20. 652. Vecchio, R.P., and Sussman, M. (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 73-80. 653. von Hippel, W., Setaquapewa, D., and Vargas, P. (1995). On the role of encoding processes in stereotype maintenance. In M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 27, pp. 177-254). San Diego, CA: Academic Press. 654. Vonk, R. (1999). The slime effect: Suspicion and dislike of likeable behavior towards superiors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 849-64. 655. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. 656. Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. 657. Wagner, D.G., and Berger, J. (1997). Gender and interpersonal task behaviors: Status expectation accounts. *Sociological Perspectives*, 40, 1-32. 658. Wagner, J.A., and Moch, M.K. (1986). Individualism-collectivism: Concept and measure. *Group and Organization Studies*, 11, 280-304. 659. Wallis, R. (1984) *The elementary forms of the new religious life*. London: Routledge and Kegan Paul. 660. Walster, E., Berscheid, E., and Walster, G. W. (1976). New directions in equity research. In L. Berkowitz and E. Walster (eds), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-42). New York: Academic Press. 661. Watson, C.B., Chemers, M.M., and Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-68. 662. Wayne, S.J., and Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-99. 663. Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111. 664. Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. (A.M. Henderson and T. Parsons, trans., T. Parsons, ed.). New York: Free Press. (Original work published 1924) 665. Webster, M. (1977). Equating characteristics and social interaction: Two experiments. *Sociometry*, 40, 41-50. 666. Webster, M., and Driskell, J.E. (1978). Status generalization: A review and some new data. *American Sociological Review*, 43, 220-36. 667. Webster, M., and Driskell, J.E. (1983). Beauty as status. *American Journal of Sociology*, 89, 140-65. 668. Webster, M. and Foschi, M. (1988). Overview of status generalization. In M. Webster and M. Foschi, (eds), *Status generalization: New theory and research* (pp. 1-22). Stanford, CA: Stanford University Press. 669. Weick, K.E. (1993). Sensemaking in organizations. In J.K. Murnighan (ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 670. Weightman, J.M. (1984). Making sense of the Jonestown suicides. New York: Mellon. 671. Whyte, M.K. (1978). *The status of women in preindustrial societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 672. Wilke, H.A.M. (1991). Greed, efficiency and fairness in resource management situations. In W. Stroebe and M. Hewstone (eds), *European Review of Social Psychology* (Vol. 2, pp. 165-87). Chichester, UK: Wiley. 673. Williams, C. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions. *Social Problems*, 39, 41-57. 674. Williams, C. (1995). S/// a man's world: Men who do women's work. Berkeley, CA: University of California Press. 675. Williamson, O.E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-86. 676. Wilner, R. (1984) *The Spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven: Yale University Press. 677. Winter, J. (2002, 9 January). The perils of reporting in Zimbabwe. BBC news: [http://news.bbc.co.uk/1/english/world/africa/newsid\\_1751000/1751402.stm](http://news.bbc.co.uk/1/english/world/africa/newsid_1751000/1751402.stm). 678. Wittenbrink, B., Judd, C.M., and Park, B. (2001). Spontaneous prejudice in context: Variability in automatically activated attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 815-27. 679. Wood, W., Christensen, P.N., Hebl, M.R., and Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 523-35. 680. Xin, K.R., and Tsui, A.S. (1996). Different strokes for different folks? Influence tactics by Asian-American and Caucasian-American managers. *Leadership Quarterly*, 7(1), 109-32. 681. Yamagishi, T. (1986). The structural goal/expectation theory of cooperation in social dilemmas. *Advances in Group Processes*, 3, 51-87. 682. Yamagishi, T., and Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18, 129-66. 683. Yee, M. (1997). Charles Dederich, founder of cult-like religious group Synanon, dies at 83. *The Associated Press*, March 5, 1997. 684. Yoder, J.D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 815-28. 685. Yorges, S.L., Weiss, H.M., and Strickland, O.J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84, 428-36. 686. Yukl, G.A. (1974). The effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 227-36. 687. Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-40. 688. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall. 689. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305. 690. Yukl, G., and Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-40. 691. Yukl, G., Falbe, C.M., and Yoon, J.Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18, 5-28. 692. Yukl, G., Guinan, P.J., and Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers and superiors. *Group & Organization Management*, 20, 272-96. 693. Yukl, G., Kim, H., and Falbe, C.M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309-17. 694. Yukl, G., and Tracy, J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-35. 695. Zaccaro, S.J., Foti, R.J., and Kenny, D.A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-15. 696. Zelditch, M. (2001). Theories of legitimacy. In J. Jost and B. Major, (eds), *The psychology of legitimacy: Emerging perspective on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 33-53). New York: Cambridge University Press. 697. Zelditch, M., and Walker, H.A. (1984). Legitimacy and the stability of authority. In E.J. Lawler, (ed.), *Advances in group processes*, (Vol 1, pp. 1-25). Greenwich, CT: JAI Press.



Под ред. Д. Книппенберга, М. А. Хогга

# Лидерство и власть

Процессы идентичности в группах и организациях

## Leadership and Power

Identity processes in Groups and Organizations

Научный редактор

кандидат психологических наук

*Маркова Елена Владимировна*

Перевод с английского: *Сергей Геннадьевич Байрачный*  
*Оксана Викторовна Свинченко*

Общая редакция: *Оксана Викторовна Свинченко*

Дизайн и компьютерная верстка: *Андрей Юрьевич Каменев*

Свидетельство ДК №2009 от 10.11.2004

Институт Прикладной Психологии

«Гуманитарный Центр»

Отдел продаж (Россия, Украина – 057-719-52-40),

e-mail: [huce@kharkov.ua](mailto:huce@kharkov.ua)

[www.iap.kharkov.ua](http://www.iap.kharkov.ua)

Подписано в печать 13.06.2012

Формат 60×90/16. Бумага оф.

Усл. печ.л. 25,5. Тираж 1350 экз. Заказ № 26

Отпечатано

в типографии «Полиграфсервис»

тел. (057) 783-80-30

**ДААН ВАН КНИППЕНБЕРГ** – преподаватель организационного поведения в школе менеджмента в Университете имени Эразма Роттердамского, Нидерланды. Сфера исследовательских интересов – групповые процессы (лидерство, влияние, принятие решений, организационные идентификации). Один из редакторов книги «Социальная идентичность в действии: формирование теории для организационной практики». Редактор специального выпуска о процессах социальной идентичности в организациях «Групповые процессы и межгрупповые отношения» (вместе с Майклом Хоггом).

**МАЙКЛ ХОГГ** – преподаватель социальной психологии в Университете Квинсленда, Австралия, член Академии социальных наук в Австралии. Редактор журнала «Групповые процессы и межгрупповые отношения», редактор серии «Essential texts» по социальной психологии. Получил докторскую степень в Бристольском Университете, Великобритания, проводил исследования и преподавал в Университете Маккуэри, Бристольском Университете, Университете Мельбурна, Принстона, Калифорнии, Лос-Анджелеса, Санта Круз, Санта-Барбары. Основные исследования посвящены групповым процессам, межгрупповым отношениям и Я-концепции. Был одним из авторов подхода, основанного на социальной идентичности. Опубликовал 200 научных работ, отдельных глав и статей на эти темы. Лидерство для него было ключевой темой исследования на протяжении более 10 лет.

Каждая группа – формальная или неформальная – это отдельная «живая» единица, которая обладает своей культурой, ценностями, следует своим нормам и правилам. В отствии лидера она просто «плывет по течению», соблюдая самостоятельно выработанный способ жизни. Потенциальный лидер – это тот, кого члены группы считают «своим», таким же, как они. Для этого он должен полностью соответствовать идентичности группы, «прочувствовать» ее культуру, «впитать» ее ценности. Только при этом условии он сможет заслужить доверие группы, а с ее доверием у него появляется возможность влиять. И тогда из потенциального он становится лидером реальным.

«...лидерство как социальное и психологическое явление настолько масштабно, противоречиво и неоднозначно, что точка в его исследовании не будет поставлена никогда. Меняются времена, меняются люди, анализируется и обобщается опыт лидеров прошлого, но каждый момент времени обществом в качестве лидера востребован тот, кто отвечает ожиданиям сегодняшнего дня и гарантирует последователям реализацию их желаний в будущем.

Достоинство книги, которую читатель держит в руках – то, что, по сути, в ней раскрываются законы, правила и принципы системной организации лидерства в группе.

... эта книга поможет Вам сделать свой собственный выбор в тактиках и стилях лидерства, обогатит Ваш поведенческий репертуар новыми моделями и приемами лидерского поведения».



Научный редактор  
кандидат психологических наук  
Маркова Е. В. (ЯрГУ)