

Законопослушность и следование нормам в контексте лидерства – ресурс или ограничение?



Соколов Л.А.
Доктор экономических наук, профессор кафедры Государственного управления и кадровой политики МГУУ Правительства Москвы


e-mail: sokolovla@mos.ru

Аннотация

Среди различных личностных черт многие авторы выделяют законопослушность, то есть стремление следовать правилам, нормам, требованиям законов, инструкций и тому подобное. Данное качество в разной степени выражено у разных людей. Одни люди склонны придерживаться правил в большей степени, другие – в меньшей. Как и любое качество личности, законопослушность может служить как ресурсом, так и ограничением. В статье дается определение законопослушности, ее проявление в организационном контексте, в частности, в контексте лидерства и руководства, проводится анализ того, насколько законопослушность способствует или же ограничивает успешность руководителей. Также приводятся данные исследований команд руководителей.

Ключевые слова

• лидерство • законопослушность • следование нормам • качества личности • личностный опросник • руководство • оценка персонала •



Тема оценки и развития лидерских и управленческих качеств актуальна всегда. Попытки определить качества личности, влияющие на эффективность решения тех или иных задач, предпринимались человечеством в течение всей истории. Современный научный подход к решению данного вопроса начал формироваться в рамках теории черт, основоположником которой является Гордон Олпорт, предложивший концепцию эквивалентности. Согласно данной концепции, люди со сходными чертами в сходных ситуациях проявляют склонность действовать сходным образом. С тех пор предпринимались неоднократные попытки сформировать список личностных черт, наличие которых обеспечивает predisposed к успешному решению задач в сфере лидерства и руководства. При этом характерно, что разные авторы формировали различные списки качеств, то есть полного единства мнений относительно того, какой набор черт предопределяет успешность, не существовало и не существует до сих пор. Несмотря на широкую распространенность так называемой «большой пятерки» факторов, сформированной еще в 1960-х, данная модель так же неоднократно подвергалась и подвергается критике, кроме того, ряд исследований показал, что при адаптации «большой пятерки» в различных странах значительную роль играет местный социокультурный контекст.

Особого упоминания в контексте теории черт заслуживает Р. Кеттел, вклад которого заключается в том, что он не просто разработал очередную концепцию личностных черт, но и создал инструмент оценки – 16 факторный личностный опросник, который до сих пор используется при оценке людей в организациях. Впоследствии на основе методологии Р. Кеттела были разработаны и другие инструменты оценки личностных черт, в частности, личностный опросник DEEP [1], созданный в России в группе компаний Detech и оценивающий 33 качества личности. К настоящему времени накоплен уже весьма серьезный объем данных об оценке личностных черт в организационном контексте, а также проведен целый ряд исследований, направленных на изучение того, каким образом люди, обладающие различными чертами, проявляют себя в рабочем процессе, и как те или иные черты или их сочетания влияют на результативность. В этом представляет интерес следующий момент.

Попытки найти взаимосвязь какого-либо одного качества с успешностью не дали результата. В исследовании, выполненном группой авторов, в том числе российским автором С. Симоненко, проводилось сравнение результатов оценки личностным опросником с результатами, полученными при проведении центров оценки. Анализ показал, что сколько-нибудь значимых корреляций между выраженностью отдельных черт и результатами, продемонстрированными в рамках центра оценки, нет. В то же время анализ выявил наличие значимых корреляций в определенных сочетаниях личностных качеств [3]. Из этого можно сделать весьма важный вывод – уровень развития отдельных качеств личности менее важен для достижения успеха в работе, чем наличие у человека определенных сочетаний личностных качеств. Данный тезис можно проиллюстрировать аналогией из области спорта. Практически все успешные баскетболисты – люди высокого роста. Однако высокий рост сам по себе не гарантирует успешности в баскетболе. Чтобы добиться сколько-нибудь существенных результатов, необходимо сочетание качеств, так, у успешных баскетболистов высокий рост сочетается с высокими скоростными качествами и высокой силовой выносливостью. Аналогично, сочетание таких качеств как низкая ранимость (то есть отсутствие болезненной реакции на критику и негатив в свой адрес), низкая раздражительность и высокий контроль эмоций создают у человека predisposed к тому, чтобы в конфликтной ситуации даже при накале эмоций у других участников вести себя спокойно, не отвечать агрессией на агрессию.

Другой важный момент заключается в том, что раз отдельно взятые качества не оказывают существенного влияния на результативность, то из этого следует, что не бывает «хороших» и «плохих» качеств, так как любое качество в любой своей выраженности в одних ситуациях является преимуществом, а в других – ограничением. Продолжим аналогию с физическими особенностями человека. Высокий рост дает преимущество при игре в баскетбол. Но в то же время он создает серьезные неудобства там, где пространство ограничено. Так до появления современных атомных подводных лодок на подводном флоте существовали ограничения по росту для членов экипажей субмарин. Если говорить о качествах личности, то, например, высокая общительность помогает человеку при необходимости устанавливать новые контакты, решать задачи, связанные общением, что характерно, например, для специалистов сферы продаж и обслуживания. Но, с другой стороны, люди с высокой общительностью могут восприниматься другими как болтливые, навязчивые, они склонны отвлекаться на разговоры, а ситуации, ког-




да необходимо долгое время работать в одиночестве без контактов с другими людьми для них дискомфортны.

В данной работе мы остановимся на таком качестве как «следование нормам» или «законопослушность». На оценку выраженности у человека данного качества направлены различные инструменты оценки, в том числе уже упомянутые ранее личностные опросники DEEP и DEEP Integrity. В проведенном нами исследовании, о котором пойдет речь далее, был использован личностный опросник DEEP. Дадим определение данного качества, как оно трактуется при оценке по данной методике. Следование нормам проявляется в том, насколько человек склонен соблюдать положения, содержащиеся в различного рода законах, правилах, нормативных актах, инструкциях и тому подобном. При высоких значениях по шкале «Следование нормам» человек стремится в точности выполнять все требования правил, инструкций и тому подобное, следовать букве закона даже если для этого ему приходится идти на какие-либо жертвы. При низких значениях по данной шкале, напротив, человек склонен игнорировать требования правил и норм, не заботится о соблюдении законов и может пойти даже на серьезные нарушения, если считает, что действия в обход правил могут дать какие-то преимущества.

Проблема заключается в том, что если мы говорим об оценке людей в организациях, то данное качество, очевидно, является социально желательным, особенно когда речь идет об определенных видах деятельности, например, государственной службе, работе в финансовых, банковских структурах и тому подобное. Соответственно, высокий уровень следования нормам, законопослушности является по умолчанию, одобряемым, а на людей с низкой выраженностью данного качества смотрят с подозрением, едва ли не как на латентных преступников. Поэтому сначала рассмотрим данное качество личности с точки зрения уже упомянутого выше «безоценочного» подхода, то есть определим как преимущества, так и ограничения как для высокого уровня следования нормам, так и для низкого. Сразу оговоримся, что в данной работе мы не рассматриваем людей с явными криминальными наклонностями, представителей преступных сообществ и подобных личностей. Их изучение не входит в задачи данного исследования. Мы говорим об обычных людях.

Начнем с высоких значений по данной шкале. В этом случае человек стремится тщательно соблюдать все правила и нормы, даже в мелочах следовать всем требованиям законов, нормативных актов и тому подобное. Казалось бы, разве может это иметь какие-то отрицательные проявления и служить недостатком? Может. Во-первых, законы пишутся людьми, и человеческая история знает ряд законов, вызывающих содрогание, достаточно вспомнить расовые законы нацистской Германии. Напомним также, что в США расовая сегрегация, то есть официально закрепленное преимущество белого населения перед черным была полностью отменена только в конце 1950-х. Во-вторых, даже если не брать столь экстремальные примеры, законы и нормы, актуальные для одного времени и для одной ситуации, превращаются, в лучшем случае, в бессмыслицу, а в худшем – в серьезное ограничение для нормальной жизнедеятельности людей. Из примеров нашей страны можно вспомнить обязанность владельцев тяжелых мотоциклов вставать на учет в военном комиссариате. В 1930-е, 1940-е или 1950-е такое требование было объяснимо. Практически единственным вариантом тяжелого мотоцикла в те времена был мотоцикл с коляской, который широко использовался для нужд армии. Но в наши дни мотоциклы с колясками превратились в экзотику, зато появилось огромное количество тяжелых мотоциклов типа «чоппер», воевать на которых в принципе невозможно. Но требование оставалось действующим вплоть до двухтысячных годов. Автору данной статьи еще несколько лет назад пришлось регистрировать свой мотоцикл в военкомате, и, хотя все участники этого процесса прекрасно понимали полную абсурдность данного действия, возобладал принцип «*dura lex sed lex*», что в данном случае, учитывая определенные созвучия в русском языке, звучит достаточно иронично. В-третьих, положения законов, нормативных правовых актов, требования правил могут противоречить друг другу, регулирование может быть избыточным, и так далее и тому подобное. Словом, существует целый ряд ситуаций, в которых стремление соблюсти все требования правил в полном объеме может, в лучшем случае, тормозить рабочие процессы, приводить к формализму и бюрократии, а в худшем, наносить существенный урон. В этой связи можно вспомнить, например, вызвавшие бурю негодования в обществе случаи, когда билетные контролеры в зимние морозы высаживали из транспорта несовершеннолетних детей-школьников из-за того, что у них не оказалось при себе соответствующих документов. Да, формально они были правы, но по-человечески такое поведение сложно оправдать. Так же необходимо заметить, что имен-



но принятие непродуманных, нерациональных, невыполнимых, противоречащих друг другу правил в значительной степени подрывает доверие общества к тем, кто их принимал, и к самой идее законопослушности.

Если говорить о низких значениях по шкале «Следование нормам», то здесь многие предпочитают начинать с рисков. И риски действительно существуют. Такие люди могут пойти на нарушения, действовать в обход различных правил и норм. При этом нужно заметить, что далеко не всегда мотивом нарушений является извлечение какой-либо личной выгоды. Часто мотивами служат достижение более быстрого результата, избегание бюрократических формальностей и волокиты, обход несовершенных правил или абсурдных требований. Другой распространенный мотив – это мотив помощи другим людям, попавшим в сложную ситуацию. Еще одно ценное свойство людей с низким «следованием нормам» — это критический взгляд на существующие правила и нормы, стремление упростить или вовсе отменить неэффективные или устаревшие правила, пересмотреть нормативные правовые акты с целью усовершенствования.

Резюмируем сказанное. Такая черта личности как «следование нормам» или «законопослушность», как и другие черты личности, в любой своей выраженности в одних ситуациях и при одних условиях выступает как сильная сторона и источник преимуществ, а в других – как источник ограничений. Люди, более склонные к соблюдению правил и норм, эффективны при решении одних задач, а люди, менее склонные к соблюдению правил и норм, – при решении других.

Рассмотрим в этом контексте результаты оценки руководителей и их подчиненных в одной из организаций. Выборка составила 131 человек, из них 13 руководителей и 118 специалистов (подчиненных). Анализ показал, что в группе руководителей среднее значение «Следования нормам» по шкале стенов составило 4,4, что больше чем на 1 балл ниже среднего по шкале стенов. В группе подчиненных средняя выраженность данного качества составила 5,8 стенов, то есть выше среднего для данной шкалы. Таким образом, можно сказать, что руководителям в меньшей степени, чем их подчиненным, присуще стремление соблюдать различного рода нормы, правила, требования нормативных актов и тому подобное. Данные, полученные с помощью опросника, были затем верифицированы в ходе обратных связей, содержащих элементы поведенческого интервью. В процессе интервью у многих участников звучал следующий лейтмотив: «Моя работа заключается в том, чтобы организация была более эффективна. При этом законы, инструкции, нормативные правовые акты для меня – это рабочий инструмент». Один из руководителей сказал еще более определенно: «Мое подразделение в настоящее время отвечает за проект трансформации. Менять существующие правила и инструкции, совершенствовать их, где возможно, а от каких-то избавляться – наша ключевая задача. Если бы правила были для меня догмой, я бы не смог эффективно решать данную задачу».

Что же касается рядовых сотрудников, то в их функционал значительно реже входит задача переосмысления и изменения разного рода правил и норм, напротив, они связаны большим объемом различных ограничений, а возможностей игнорировать правила и нормы у них меньше. Люди с более высокой выраженностью стремления следовать нормам чувствуют себя на данных позициях более комфортно.

В данных результатах мы видим подтверждение нашего исходного тезиса о том, что не существует «плохих» и «хороших» качеств личности, любое качество личности по-своему хорошо. В том числе это касается и такого социально желательного качества как следование нормам или законопослушность.

Гипотеза о том, что люди, добивающиеся успеха часто менее законопослушны, чем большинство людей, находит свое подтверждение и при анализе исторических примеров. Достаточно вспомнить, что многие герои нашей страны, в частности, люди, в буквальном смысле носящие звание Героя, запомнились не только как выдающиеся мастера своего дела, но и как выдающиеся нарушители. Достаточно вспомнить, например, летчика Валерия Чкалова, имя которого прочно ассоциируется в народной памяти с полетом под мостом, космонавта Алексея Леонова, совершившего первый выход в открытый космос, который множество раз шел на нарушение правил и даже прямых приказаний. Но подобное поведение свойственно не только летчикам и космонавтам. Достаточно вспомнить выдающегося советского конструктора артиллерийских систем Василия Грабина, который, в частности, приступил к оснащению танков Т-34 своей новой пушкой, которая не была еще принята на вооружение. Когда спустя некоторое время, в течение которого танки, вооруженные грабинскими пушками, уже успешно сражались на

фронте с немецкими танками, Грабин рассказал об этом Сталину, между ними произошел следующий диалог:

– Значит, вы запустили в производство пушку, которая не была принята на вооружение? – уточнил Сталин, когда я закончил.

– Да, товарищ Сталин.

– Это очень смело и рискованно, – заметил он [4].

Даже в мирное время за подобное действие можно было получить смертный приговор. Но практика показала, что решение было верным, а вот промедление, которое неизбежно случилось бы, если бы все требования законов и правил были соблюдены, могло бы в условиях войны привести к последствиям поистине трагическим.

Справедливости ради, необходимо вспомнить и о другом тезисе, с которого мы начали данную статью. Этот тезис заключается в том, что нельзя связывать успешность с проявлением какого-то отдельно взятого качества. Важны сочетания. В частности, если говорить о следовании нормам или законопослушности, то мы считаем критически важным наличие у человека высоких интеллектуальных способностей, критического мышления. В уже упомянутых случаях из истории, главные герои были не просто любителями риска и не просто нарушителями. Они шли на нарушения осознанно, ясно отдавая себе отчет о возможных последствиях и при этом понимая те цели, ради которых они шли на нарушения.

И в этой связи мы позволим завершить данный материал цитатой, приписываемой Демокриту: «Законы бесполезны как для хороших людей, так и для дурных. Первые не нуждаются в законах, а вторые не становятся от них лучше». Данная цитата ни в коем случае не означает отрицания необходимости как самих правил, так и необходимости следования им. Данная цитата – это приглашение к дальнейшей дискуссии на данную тему.

Список использованной литературы:

1. De Raad B., Barelds D.P.H., Levert E., Ostendorf F., Mlacic B., Di Blas L., Hrebickova M., Szirmak Z., Szarota P., Perugini M., Church A.T., Katigbak M.S. Only three factors of personality description are fully replicable across languages: A comparison of 14 trait taxonomies. // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2010. N 98. P. 160-173.
2. <https://ontarget.ru/solutions#!/tab/348120446-2> Электронный ресурс. [Дата обращения: 14.10.2021].
3. Simonenko S., Thornton G.C. III, Gibbons A.M., Kravtcova A. Personality correlates of assessment center consensus competency ratings: Evidence from Russia. // *International Journal of Selection and Assessment*. 2013. N 21(4). P. 407–418.
4. Грабин В.Г. Оружие победы. М.: Республика, Издание 2-е, испр. 2000. 544 с.

Law obedience and following norms in the context of leadership – resource or restriction?

Sokolov L.A.

Doctor of science (economics), full professor, Moscow metropolitan governance university

E-mail: sokolovla@mos.ru

Abstract

Among the various personality traits, many authors distinguish law-abidingness, i.e., striving to follow the rules, regulations, requirements of laws, instructions, etc. This quality is expressed to varying degrees in different people. Some people tend to stick to the rules more, others less. Like any personality trait, law-abidingness can serve as both a resource and a limitation. The article provides a definition of law-abidingness, its manifestation in an organizational context, in particular, in the context of leadership and leadership, an analysis is made of how law-abidingness contributes or limits the success of leaders. It also provides data from research on leadership teams.

Key words

• leadership • law obedience • following norms • personnel assessment • personality traits • questionnaire •

References

1. De Raad B., Barelds D.P.H., Levert E., Ostendorf F., Mlacic B., Di Blas L., Hrebickova M., Szirmak Z., Szarota P., Perugini M., Church A.T., Katigbak M.S. Only three factors of personality description are fully replicable across languages: A comparison of 14 trait taxonomies. // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2010. N 98. P. 160-173.
2. <https://ontarget.ru/solutions#!/tab/348120446-2> Web resource. (accessed: 14.10.2021).
3. Simonenko S., Thornton G.C. III, Gibbons A.M., Kravtcova A. Personality correlates of assessment center consensus competency ratings: Evidence from Russia. // *International Journal of Selection and Assessment*. 2013. N 21(4). P. 407–418.
4. Grabin V.G. Weapons of victory. M.: Republic; 2nd edition, ispr. 2000. 544 p.