

Московский государственный институт  
международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел  
Российской Федерации

Школа бизнеса и международных компетенций  
Кафедра педагогической культуры  
и управления в образовании

Е. Э. Шишлова

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК МЕТАНАВЫК КОМПЕТЕНТНОГО СПЕЦИАЛИСТА

*УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ*

2-е издание, исправленное и дополненное

Москва  
Издательский дом МГИМО  
2026

УДК 159.92(075.8)

ББК 88.3-71я73

Ш55

*Утверждено редакционно-издательским советом  
МГИМО МИД России в качестве учебного пособия*

Рецензенты:

доктор педагогических наук, доктор психологических наук,  
профессор *А.И. Савенков*

доктор педагогических наук, профессор *Л.П. Костикова*

*В оформлении обложки использована картина Жана-Баттиста  
Огюста Лелюара «Гомер». 1841. Лувр (СС0)*

## **Шишлова, Екатерина Эдуардовна**

Ш55

Организационное лидерство как метанавык компетентного специалиста : учебное пособие / Е. Э. Шишлова ; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации ; Школа бизнеса и международных компетенций, кафедры педагогической культуры и управления в образовании. — 2-е издание, исправленное и дополненное. — Москва : Издательский дом МГИМО, 2026. — 209, [2] с.

ISBN 978-5-9228-3132-1

Учебное пособие направлено на развитие у компетентных специалистов способности к организационному лидерству как ключевому метанавыку XXI века. В современном мире, где узкопрофессиональные знания быстро устаревают, именно лидерские качества — умение управлять процессами, командами и изменениями — становятся важным конкурентным преимуществом и фактором профессиональной самореализации. Обучение по дисциплине «Организационное лидерство как метанавык компетентного специалиста» отвечает запросу рынка труда на специалистов, способных брать на себя ответственность, влиять без формальной власти и быть агентами позитивных преобразований.

Пособие адресовано студентам вуза, преподавателям, молодым специалистам и всем, кто заинтересован в освоении не только узкопрофессиональных, но кросс-функциональных навыков, определяющих долгосрочную успешность человека в карьере и жизни.

Первое издание под названием «Психология управления и лидерства в организации» вышло в издательстве «МГИМО-Университет» в 2016 году.

УДК 159.92(075.8)

ББК 88.3-71я73

ISBN 978-5-9228-3132-1

DOI 10.63861/3132-1

EDN QCQCMEN

© Шишлова Е.Э., 2026

© МГИМО МИД России, 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i> .....	6
Глава 1. Характеристика феноменов организационного лидерства, руководства, управления .....	11
Глава 2. Типы современных организаций и модель лидерства, востребованная в них .....	23
Глава 3. Развитие теорий организационного лидерства: от теории черт к гуманистическому лидерству .....	36
Глава 4. Психологическая структура организации как системы и живого организма .....	53
Глава 5. Особенности мужского и женского организационного лидерства, эволюция социальных гендерных ролей .....	68
Глава 6. Управление организационным конфликтом: тактики и стратегии лидерского стиля .....	82
Глава 7. Развитие предпринимательской организации университета в условиях информатизации и цифровизации общества .....	99
Глава 8. Комплекс игр и упражнений для развития навыков организационного лидерства .....	121
Приложение	
<i>Итоговый проверочный тест</i> .....	130
<i>Диагностические методики</i> .....	137
<i>Список использованной литературы</i> .....	205
<i>Abstract</i> .....	209

## Введение

Организационное лидерство рассматривается в учебном пособии как ключевой метанавык XXI века<sup>1</sup>, и его формирование реализуется в рамках одноименного образовательного курса.

Рынок труда требует сегодня от специалистов не просто узкопрофильных знаний, которые имеют свойство стремительно устаревать, а комплекса гибких, универсальных и надпрофессиональных качеств<sup>2</sup>. Именно лидерские качества — умение управлять процессами, командами и изменениями — становятся в современном мире значимым конкурентным преимуществом и гарантией долгосрочной профессиональной устойчивости<sup>3</sup>.

Несмотря на осознание важности лидерских качеств, в большинстве вузов они формируются стихийно, фрагментарно или являются случайным продуктом внеучебной деятельности<sup>4</sup>. Отсутствуют специальные практико-ориентированные учебные дисциплины по их развитию как важному компоненту компетентности выпускника. Это создает разрыв между ожиданиями работодателей и реальным уровнем подготовки молодых специалистов.

---

<sup>1</sup> Шишлова Е.Э. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие. — М. : МГИМО-Университет, 2016. — 161 с.

<sup>2</sup> Руденко А.М. Психология делового общения : учебное пособие. — М. : Русайнс, 2021. 248 с.

<sup>3</sup> Овсянникова Е.А., Серебрякова А.А. Психология управления : учебное пособие. — М. : Флинта, 2020. — 222 с.

<sup>4</sup> Шишлова Е.Э. Психология развития образовательной организации : учебное пособие. — М. : МГИМО-Университет, 2018. — 178 с.

Назначение данного курса — способствовать преодолению этого разрыва путем целенаправленного и системного формирования организационного лидерства как метанавыка. Пособие разработано с учетом запроса рынка труда на специалистов, способных брать на себя ответственность, влиять без формальной власти и быть агентами позитивных преобразований.

В учебное пособие «Организационное лидерство как метанавык компетентного специалиста» включено изучение следующих тем.

Сравнительная характеристика феноменов организационного управления, лидерства и руководства (Глава 1) позволяет определить их специфические черты, использовать преимущества каждого в зависимости от конкретной организационной ситуации. Лидерство рассматривается как метанавык и определяющий фактор эффективного развития современной организации любого типа. Изучаются биологические предпосылки и источники лидерства, его социально-психологические аспекты. Объясняется сущность лидерства, обусловленная возникновением особых психологических отношений между группой и одним из ее участников. Именно благодаря этим отношениям лидер получает возможность рассчитывать на добровольное подчинение, выходящее за рамки, предусмотренные формальной структурой организации.

Классификация современных организаций, модели которых существенно отличаются от классических иерархических структур прошлого, представлена в следующей главе пособия (Глава 2). Основу классификации составляет комплекс таких признаков, как: форма собственности и цели организации; организационно-правовая структура; тип взаимодействия с внешней средой и внутренней гибкости. Рассматривают-

ся новейшие типы организаций, модели которых появились и стали популярными благодаря развитию новейших технологий. Среди них сетевые, виртуальные, эдохократические, платформенные организационные построения. Отдельное внимание уделено университету как сложному организму, который сочетает в себе черты нескольких моделей одновременно. Предлагается стиль лидерства, востребованный в организациях разного типа.

В новейших типах организаций востребованы новые стили управления, эволюция которых представлена в Главе 3. В современном мире управление все реже сводится к простому администрированию и постановке задач. Сегодня от лидера ждут способности вдохновлять, мотивировать и вести за собой людей в условиях неопределенности и постоянных изменений. Особенно востребованными становятся такие человекоориентированные модели, как аутентичное, обслуживающее, адаптивное, скрам-лидерство. Базовым навыком, актуальным для всех моделей, является лидерство на основе эмоционального интеллекта. Сегодня эмоциональный интеллект перестал быть просто модным термином и превратился в ключевую компетенцию, напрямую влияющую на результаты команды и организации в целом.

Понимание психологической структуры организации (Глава 4) обусловлено необходимостью определения условий для реализации человеческого потенциала каждого сотрудника, как основного ресурса организационного развития. Для этого организация рассматривается автором как система и живой организм, что позволяет по аналогии со структурой психики человека выявить психологическую структуру организации и определить условия развития человеческого потенциала в ней. Современный менеджер не может реализовать воз-

росшие потребности сотрудника непосредственно, но может сделать это опосредованно, через создание необходимых условий, к которым относятся: развитие организационных коммуникаций; создание благоприятного психологического климата; укрепление организационной культуры.

Знание особенностей мужского и женского лидерских стилей (Глава 5) позволяет дополнить портрет современного лидера гармоничным сочетанием маскулинных и феминных черт. Сочетание решительности и толерантности, рациональности и эмоциональности, готовности к доминированию и подчинению в большей степени сопутствуют успеху, отвечает таким востребованным качествам лидера как гибкость и принятие. По аналогии с андрогинным психотипом личности характеризуется психологический тип организации. Такая организация легче адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды, ориентирована на инновационную деятельность, использует предпринимательский потенциал своих сотрудников.

Психология управления конфликтами в организации (Глава 6) выявляет роль и структуру организационного конфликта, особенности его динамики, оптимальные стратегии поведения в конфликтной ситуации. Эффективное управление конфликтом путем применения соответствующих тактик и стратегий рассматривается как важная компетенция лидера. Существенное внимание уделяется лидерскому подходу на основе эмоционального интеллекта, востребованному во всех организациях, основанному на понимании и управлении своими эмоциями и других людей. Эмоциональный интеллект позволяет лидеру управлять не столько конфликтом, сколько энергией, которая в нем заключена, что превращает потенциально разрушительные ситуации в возможности роста для команды и организации в целом.

Анализ развития современного университета как предпринимательской организации (Глава 7) позволяет проследить основные направления его трансформации путем коммерциализации. Предпринимательская организация — это инновационная форма научной, образовательной и региональной деятельности университета, отвечающая потребностям информационного общества. Коммерциализация университетов инициируется объективными условиями, среди которых сокращение государственного финансирования и возникновение новых требований рынка к профессионализации и практической направленности образования. Коллективное предпринимательство, успешно сочетающееся с академической легитимностью, повышает качество работы университета и его конкурентоспособность.

Изучение курса включает практикум по отработке навыков организационного лидерства. Комплекс специально подобранных игр и упражнений для развития и реализации лидерского потенциала обучающихся представлен в Главе 8.

Темы настоящего курса раскрываются в междисциплинарном формате, с опорой на такие дисциплины как «Психология», «Педагогика», «Менеджмент», «Теория организации», в тесной взаимосвязи теории и практики. В учебное пособие включены контрольные вопросы по каждому разделу дисциплины, специально разработанный вариант итогового теста и список использованной литературы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бендас Т.В. Психология лидерства : учебное пособие / Т.В. Бендас. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 448 с.
2. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения / М. Вебер. — Москва : Прогресс, 1990. — 808 с.
3. Габов А.В. Коммерческие организации: правовые основы деятельности, реорганизация и ликвидация : научно-практическое пособие / А.В. Габов, К.Д. Гасников, В.А. Захаркина. — Москва : Юстицинформ, 2021. — 342 с.
4. Габов А.В. Юридические лица в российском гражданском праве : монография / А.В. Габов. — Москва : Инфотропик Медиа, 2019. — 467 с.
5. Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структуризации / Э. Гидденс ; пер. с англ. И. Тюриной. — Москва : Академический Проект, 2003. — 528 с.
6. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза / А.О. Грудзинский. — Нижний Новгород : Издательство ННГУ, 2004. — 366 с.
7. Евтихов О.В. Психология управления : учебное пособие / О.В. Евтихов. — Красноярск : Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2011. — 156 с.
8. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса / А.Г. Здравомыслов. — Москва : Аспект Пресс, 1995. — 317 с.
9. Здравомыслова Е.А. Институционализация гендерных исследований в России / Е.А. Здравомыслова, А.А. Темкина // Гендерный калейдоскоп. Курс лекций / Под ред. М.М. Малышевой. — Москва : Academia, 2001. — С.33–51.

10. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. — Москва : Экономика, 1990. — 335 с.
11. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Б.Р. Кларк. — Москва : Изд. Дом гос. ун-та Высшей школы экономики, 2011. — 240 с.
12. Колинченко И.А. Практикум по психологии предпринимательства : учебно-методическое пособие / И.А. Колинченко. — Москва : КноРус, 2017. — 181 с.
13. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. Часть первая (постатейный) / Под ред. П. В. Крашенинникова. — Москва : Статут, 2023. — 1120 с.
14. Коннов В.И. Лекции по психологии управления / В.И. Коннов. — Москва : МГИМО-Университет, 2013. — 220 с.
15. Лалу Ф. Открывая организации будущего. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 432 с.
16. Мандель Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс : учебное пособие / Б.Р. Мандель. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 349 с.
17. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Вильямс, 2007. — 672 с.
18. Немов Р.С. Психология : учебник / Р.С. Немов. — Москва : КноРус, 2022. — 718 с.
19. Овсянникова Е.А. Психология управления : учебное пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. — Москва : Флинта, 2020. — 222 с.
20. Руденко А.М. Психология делового общения : учебное пособие / А.М. Руденко. — Москва : Русайнс, 2021. — 248 с.
21. Федеральный закон № 272-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации»: текст с изм. и доп. на 15.10.2025 г. — URL: [https://legalacts.ru/doc/273\\_FZ-ob-obrazovanii/](https://legalacts.ru/doc/273_FZ-ob-obrazovanii/) (дата обращения: 10.12.2025).
22. Шишлова Е.Э. Репрезентация скрытого содержания образования в дискурсе учебных пособий по английскому языку /

- Е.Э. Шишлова, И.А. Курицин // Вестник МГИМО-Университета. — 2014. — № 4 (37). — С. 332–339.
23. Шишлова Е.Э. Гендерные аспекты делового и лидерского стилей // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы / Е.Э. Шишлова. — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. — С. 132–136.
24. Шишлова Е.Э. Гендерный подход в образовании // Актуальные вопросы подготовки специалистов международного профиля: смена парадигм: материалы науч. конф. (Москва, 15–16 ноября 2013 г.). Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России / Е.Э. Шишлова. — Москва : МГИМО-Университет, 2014. — С. 229–232.
25. Шишлова Е.Э. Психологическая и философская рефлексия феномена андрогина как «постгендера» / Е.Э. Шишлова // Вестник МГИМО-Университета. — 2014. — № 1 (34). — С. 204–210.
26. Шишлова Е.Э. Психология развития образовательной организации : учебное пособие / Е.Э. Шишлова. — Москва : МГИМО-Университет, 2018. — 178 с.
27. Шишлова Е.Э. Психология управления и лидерства : учебное пособие / Е.Э. Шишлова. — Москва : МГИМО-Университет, 2016. — 161 с.
28. Шишлова Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект : учебное пособие / Е.Э. Шишлова. — Москва : Проспект, 2010. — 224 с.
29. Шишлова Е.Э. Трансформация гендерной идентичности: социально-психологический аспект / Е.Э. Шишлова // Вестник МГИМО-Университета. — 2012. — № 1 (22). — С. 204–210.
30. Юнг К.Г. Отношения между Эго и бессознательным / К.Г. Юнг // Собрание сочинений. Психология бессознательного. — Москва : Канон+, 2018. — С. 243–346.
31. Beer S. Brain of the Firm / S. Beer. — Wiley, 1995. — P. 432.

32. Belbin M. Management Teams: Why They Succeed or Fail / M. Belbin. — Butterworth-Heinemann, 1981. — P. 171.
33. Bem S.L. The measurement of psychological androgyny / S.L. Bem // *Journal of Clinical and Consulting Psychology*. — 1974. — Vol. 42. — Pp.155–162.
34. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education* / B.R. Clark — Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. — P. 163.
35. Connell R.W. Gender and power: Society, the Person and Sexual Politics / R.W. Connell. — John Wiley & Sons, 2014. — P. 352.
36. Coser L.A. The functions of social conflict / L.A. Coser. — Vol. 9. — Routledge, 1956. — P. 188.
37. Dahrendorf R. The modern social conflict: An essay on the politics of liberty / R. Dahrendorf. — University of California Press, 1988. — P. 219.
38. Fayol H. General and Industrial Management. (trans. C Storrs) / H. Fayol. — London : Pitman, 1949. — P. 110.
39. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness / F.E. Fiedler. — New York : McGraw-Hill, 1967. — P. 310.
40. Freud S. Group Psychology and the Analysis of the Ego: The Future of an Illusion / S. Freud. — Broadview Press, 2012. — P. 140.
41. Ghoshal S. The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management / S. Ghoshal. — London: Random House Business Books, 2000. — P. 353.
42. Giddens A. The constitution of society: Outline of the theory of structuration / A. Giddens. — University of California Press, 1984. — P. 402.
43. Hackett E.J. Science as a vocation in 1990s: The changing organizational culture of academic science / E.J. Hackett // *Journal of Higher Education*. — 1990. — Vol. 61. — №3. — Pp. 241–277.
44. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg. — Boston: Harvard Business Review, 1968. — Pp. 46–57.

45. Horner M.S. The motive to avoid success. *Motivation and personality: Handbook of Thematic Content Analysis* / M.S. Horner, J. Fleming. — New York : Cambridge University Press, 1992. — Pp. 179–189.
46. Maslow A.H. A theory of human motivation / A.H. Maslow // *Psychological review*. — 1943. — № 50(4). — Pp. 370–396.
47. Mayo E. The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. — Routledge, 2004. — P. 204.
48. McGregor D. The human side of enterprise / D. McGregor. — New York : McGraw-Hill, 1960. — P. 166.
49. Meindl J. The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance / Meindl J., Ehrlich S. // *Academy of Management Journal*. — 1987. — № 30. — Pp. 91–109.
50. Mescon M. Management / M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. — New York : Harper&Row, 1988. — P. 777.
51. Parsons T. Socialization and Interaction Process / T. Parsons, R. Family Bales. — New York, 1956. — P. 422.
52. Plato Bernadete S. Plato's Symposium: A Translation by Seth Benardete with Commentaries by Allan Bloom and Seth Benardete / S. Plato Bernadete. — University of Chicago Press, 2001. — P. 199.
53. Readings B. The university in ruins / B. Readings. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996. — P. 238.
54. Robert K. Greenleaf. Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness / K. Greenleaf Robert, C. Larry. — Paulist Press, 2002. — P. 370.
55. Schein E. Corporate culture / Schein E. // *Handbook for Strategic HR: Best Practices in Organization Development from the OD Network*, 2012. — P. 253.
56. Slaughter S. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University / S. Slaughter, L.L. Leslie. — Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997. — P. 276.
57. Tajfel H. Social identity & intergroup relations / H. Tajfel. — Cambridge, Paris, 1982. — P. 380.

58. Turner J.C. A self-categorization theory. Rediscovering the social group: A self-categorization theory / J.C. Turner. — Oxford: Basil Blackwell, 1987. — Pp. 42–67.
59. Weber M. Economy and Society / M. Weber. — University of California Press, 1978. — P. 147.
60. Wilson T. Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious / T. Wilson. — Cambridge, Harvard University Press, 2002. — Pp. 272.
61. Ziegert W. To administer with no conflicts / W. Ziegert, L. Lang. — M.: Economics, 1990. — P. 335.

ABSTRACT

## Organizational leadership as a meta-skill of a competent specialist

*Ekaterina Shishlova*

This coursework is designed to develop organizational leadership skills in competent professionals, a key meta-skill of the 21st century. In today's world, where specialized knowledge quickly becomes obsolete, leadership qualities—the ability to manage processes, teams, and change—are becoming a crucial competitive advantage and a factor in professional self-fulfillment. This coursework meets the labor market demand for specialists capable of assuming responsibility, influencing without formal authority, and being agents of positive change. This coursework is intended for university students studying this course, faculty, young professionals, and anyone interested in mastering not only specialized skills but also cross-functional ones that determine long-term success in their careers and lives.

The first edition titled 'Psychology of Management and Leadership in an Organization' was published by the MGIMO-University Press in 2016.

KEYWORD:

Competent specialist, organizational leadership, cross-functional meta-skill, university graduate.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Шишлова Екатерина Эдуардовна

# Организационное лидерство как метанавык компетентного специалиста

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

2-е издание исправленное и дополненное

Шеф-редактор *И.Ю. Окунев*  
Заведующая редакцией *Н.К. Беляева*  
Выпускающий редактор *Н.К. Беляева*  
Компьютерная верстка *Е.В. Сударева*  
Художественное оформление обложки *А.С. Туманова*  
Допечатная подготовка *А.О. Бирюков*

Подписано в печать 02.06.2026. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 13,3. Уч.-изд. л. 6,9  
Гарнитура Ysabeau. Заказ № 3132

Издательский дом МГИМО  
119454, Москва, пр. Вернадского, 76  
mgimo.ru/id; id@inno.mgimo.ru

Отпечатано в производственном отделе  
Издательского дома МГИМО  
119454, Москва, пр. Вернадского, 76  
mgimo.ru/id; print@inno.mgimo.ru