

DOI: 10.22363/2313-2272-2026-26-2-603-617
EDN: XNIHSE

Идеальный портрет руководителя адвокатского кабинета: методология и результаты исследования*

А.А. Осеев

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Ленинские горы, 1, стр. 33, Москва, 119234, Россия

(e-mail: oseev.a@mail.ru)

Аннотация. Профессионально значимые личностные качества лучших представителей адвокатского корпуса России — важнейшая составляющая эффективности правовой системы государства. Актуальность изучения «идеального портрета руководителя адвокатского кабинета» определяется требованиями к профессиональным и личностным качествам адвоката, которые установлены Федеральным законом «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» [26] и Кодексом профессиональной этики адвоката [7]. Анализ проведенных в последние годы научных исследований выявил ряд требований, предъявляемых к личностным и деловым качествам успешных адвокатов в условиях информатизации российской адвокатуры: заинтересованность (в выбранной сфере деятельности), нравственность, коммуникативность, пунктуальность, стрессоустойчивость [8]. Но при этом остается нерешенным методический вопрос о способах выявления и измерения качеств работников и кандидатов на должности адвокатов. В ходе исследования были решены задачи выявления степени соответствия личностных качеств руководителей адвокатского кабинета авторской «идеальной модели руководителя» и создание базы данных для последующей разработки модели эффективного руководителя адвокатского кабинета и успешного решения функциональных задач организаций в сфере юриспруденции. Был разработан способ выявления личностных качеств руководителя адвокатского кабинета [8]; пути и методы верификации выделенных требований; прикладная эмпирическая модель «идеального портрета руководителя адвокатского кабинета». Этот идеальный портрет содержит уникальные черты: из 16 возможных личностных качеств отличительными и доминирующими у успешного практикующего адвоката стали 12 (меньше — 11 — лишь у руководителей образовательных комплексов), что значительно больше, чем у «среднестатистического» представителя других профессиональных групп.

Ключевые слова: идеальный портрет адвоката; профессиограмма; профессионально важные личностные качества; модель эффективного руководителя адвокатского кабинета; идеальные типы социального действия М. Вебера; сохранение исторических традиций; 16-факторный личностный опросник Р. Кэттелла

*© Осеев А.А., 2026

Статья поступила в редакцию 26.11.2025. Статья принята к публикации 10.04.2026.

Для цитирования: *Осеев А.А.* Идеальный портрет руководителя адвокатского кабинета: методология и результаты исследования // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2026. Т. 26. № 2. С. 603–617. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2026-26-2-603-617> EDN: XNIHSE

Идея написания статьи связана с анализом эмпирических данных о личностных качествах эффективного руководителя адвокатского кабинета, представленных в работе нашего коллеги, в которой отмечалось, «что построение правового гражданского общества в России не менее актуально, чем обеспечение военной и экономической безопасности страны. Поэтому изучение личностных качеств руководителей адвокатских кабинетов является важной исследовательской задачей в социологии личности и социологии профессий, а также для решения практических задач отбора кадров в данной сфере деятельности» [14]. Россия всегда славилась выдающейся когортой правозащитников-адвокатов. Во второй половине XIX — начале XX века успешно занимался правозащитной деятельностью легендарный адвокат Ф.Н. Плевако, который выиграл 200 дел разной сложности, был депутатом Государственной Думы Российской империи от Московской губернии, судебным оратором, действительным статским советником [19]. «На судебные заседания с его участием люди приходили не даже из-за интереса к самому процессу, а чтобы послушать гениальные речи правоведа. В народе Федора Никифоровича называли “Пушкиным в юриспруденции”, “Митрополитом адвокатуры” и “гением слова”. Плевако снискал славу народного адвоката, ведь за дела простых граждан он зачастую брался бесплатно» [28].

Другой повод для написания статьи — переосмысление ранее проведенных эмпирических исследований [17], согласно которым уникальное по сложности содержание труда в важных сферах общества (система здравоохранения и образования, безопасность, государственное управление, производство и пр.) требует уникальных по структуре личностных качеств субъектов социально-экономической деятельности. У разных профессиональных групп руководителей и рядовых работников из 16 возможных качеств методики Р. Кэттелла ярко выделяются 8–10–12 доминирующих черт, которые существенно отличают профессиональную группу от других и от «обычных людей», что можно наблюдать у эффективных врачей [13], руководителей образовательных комплексов и, как оказалось, руководителей адвокатских кабинетов. Кроме того, анализ результатов проведенных в последние годы исследований выявил ряд требований, предъявляемых к личностным и деловым качествам успешных адвокатов, чтобы они соответствовали вызовам времени и оставались востребованными: «заинтересованность (в вы-

бранной сфере деятельности), нравственность, коммуникативность, пунктуальность, стрессоустойчивость». Рассмотрим эти требования более подробно.

Во-первых, заинтересованность: «помимо соответствия формальным профессиональным требованиям адвокат должен испытывать внутренний интерес к выбранной сфере деятельности» [8]. Возникает вопрос: как определить, есть ли у адвоката заинтересованность, способность испытывать внутренний интерес к выбранной сфере деятельности? Это сложные методические вопросы, поскольку проблема заинтересованности лежит в плоскости соотношения мотива и стимула, где заинтересованность выступает как определенное качественное состояние субъекта, выражающее потребность и надежду на ее реализацию (наличие стимула). Определение способности адвоката «испытывать внутренний интерес к выбранной сфере деятельности» предполагает знание целого спектра внутренних побуждающих мотивов деятельности (Ф. Герцберг, Дж. Адамс и др.): это может быть интерес к работе (содержание труда, разбор проблемы и пр.), интерес к достижению успеха в ходе судебного процесса, поддержание собственного престижа, стремление к продвижению и повышению по службе, искреннее желание помочь доверителю, оказавшемуся по воле случая в ситуации несправедливого ущемления его законных прав, ощущение своей значимости в решении жизненных проблем доверителя, кураж, азарт, соревновательность с оппонентами в выигрыше процесса.

Во-вторых, «адвокат должен обладать всеми качествами порядочного человека: честностью, скромностью, надежностью, принципиальностью в делах и поступках, а также ввиду того, что адвокатская профессия является одной из немногих, этические и нравственные основы которых отражены в Кодексе этики, хороший адвокат должен быть нравственным человеком» [8]. Требования нравственности шире рамок закона, из чего следует, что, выбирая необходимые средства и способы защиты своего доверителя, адвокату следует руководствоваться нормами нравственности, закрепленными в Кодексе этики, согласно п. 1 ст. 4 которого «адвокат при всех обстоятельствах должен сохранять честь и достоинство, присущие его профессии», а согласно п. 1 ст. 10 «закон и нравственность в профессии адвоката выше воли доверителя — никакие требования, просьбы или требования доверителя, направленные к несоблюдению закона или нарушению правил, предусмотренных Кодексом этики, не могут быть исполнены адвокатом» [8]. Вновь возникает методический вопрос с о способах выявления и измерения этого качества.

В-третьих, коммуникативность: «адвокат, обладающий коммуникативными навыками, сможет легче установить доверительные отношения, в том числе и в онлайн-режиме, что в конечном итоге поможет

ему быстрее решить правовую проблему доверителя» [8]. Вновь возникает методический вопрос о способах выявления этого важного качества, причем важно знать: речь идет об умении общаться (навыках «культуры делового общения», умении вести переговоры и пр.) или коммуникативных способностях, склонности к общению (открытости, готовности к сотрудничеству и пр.).

Также для достижения успеха в адвокатской деятельности важны пунктуальность и стрессоустойчивость. В целом содержательная статья П.Е. Коротковой [8] несколько декларативна в том, что не содержит конкретные примеры из адвокатской практики (конечно, затруднительно в научной литературе подробно описывать особенности работы адвокатского корпуса) и конкретные указания на способы выявления и измерения этих качеств у реальных работников и кандидатов на вакантные должности адвокатов. Объектом нашего исследования стали личностные качества успешного руководителя адвокатского кабинета Москвы П.И. Чичуровой, предметом — профессионально важные личностные качества адвоката. Цель — разработка идеального портрета руководителя адвокатского кабинета и построение математической модели границ выраженности личностных качеств, выявление степени соответствия личностных качеств авторской «идеальной модели руководителя» [13. С. 126–144] и создание эмпирической базы для разработки модели эффективного руководителя адвокатского кабинета. Эмпирическая база — экспертные описания роли «личности современного адвоката, которые способствуют его успешной профессиональной деятельности в условиях информатизации российской адвокатуры» [8], результаты исследований коллеги о личностных качествах адвоката [15], данные, полученные методом невовлеченного наблюдения за поведением адвоката в ходе судебных процессов, а также материалы интервью с П.И. Чичуровой.

Методологическая основа, обеспечивающая высокую достоверность результатов, — положения диспозиционной теории личности Г. Олпорта и Р. Кэттелла. В частности, Кэттелл считал, что «посредством черт личности можно описать не только саму личность, но и те социальные группы, членом которых она является» [28], т.е. можно через структуру личностных качеств индивидов изучить те социально-профессиональные группы, членами которых они являются. В нашем случае это успешный руководитель адвокатского кабинета: П.И. Чичурова (45 лет) окончила Московскую академию экономики и права, юридический факультет, является дочерью известного в России и Германии специалиста по истории Византии И.С. Чичурова. Карьера адвоката Чичуровой развивалась весьма стремительно: с сентября 1999 года по сентябрь 2001 года — юрист общественной организации «Молодежный союз юристов Российской

Федерации», в 2001 году присвоен статус адвоката, с 2001 по 2006 годы — член Московской коллегии адвокатов «Адвокатская лига», с 2006 по 2009 годы — член Московской межтерриториальной коллегии адвокатов, с 2009 года — осуществляет самостоятельную деятельность в адвокатском кабинете, имеет опыт участия в международных практических семинарах. «Всего за период своей недолгой — 15 лет, но весьма интенсивной профессиональной деятельности с ее участием к 2018 году были положительно разрешены более 240 гражданских и арбитражных дел, что составляет свыше 90% от всех дел, в которых она принимала непосредственное участие» [15], сейчас уже более 300 гражданских, арбитражных и уголовных дел (свыше 88%).

Методологическую основу исследования составили работы западных и отечественных исследований о роли личностных качеств индивида вообще и руководителя (лидера) в частности [2; 4; 5; 9; 10; 12; 20; 23; 31]. Идея о выделении доминирующих начал в структуре личностных черт, включая качества руководителя и лидера, в философии [2; 31], социологии [18] и психологии [1; 32] имеет определенную традицию, например, среди таких качеств выделяли ответственность — «фактор G» [21]. О значении концепции идеальных типов социального действия М. Вебера для изучения личностных качеств руководителей мы подробно писали ранее [15], так, примером целерационального типа служат качества предпринимателя (фактор G = 2 балла, низкие моральные нормы). Забегая вперед, отметим, что «идеальный портрет руководителя адвокатского кабинета» теоретически и эмпирически (табл. 1) соответствует ценностно-рациональному типу социального действия Вебера — это тот, «кто, невзирая на возможные последствия, следует своим убеждениям в долге» [3. С. 266], отличается ответственностью (фактор G = 9 баллов). Другая важная методологическая основа исследования — ситуационный подход к управлению организацией (М.П. Фоллетт и др.) и практико-ситуационный подход В.В. Щербины [33. С. 64] к заданию социальных норм, согласно которым для определения профессионально важных качеств персонала определенной организации следует не столько опираться на экспертные оценки, которые далеки от реальности и страдают субъективизмом, сколько оценивать качества персонала.

В качестве способа получения эмпирических данных была выбрана методика Р. Кэттелла [22], а для разработки профессиограммы «идеальной модели руководителя адвокатского кабинета» использовалась оценка степени соответствия личностных качеств работников организации авторской «идеальной модели руководителя» [13]. Оказалось, что авторская «идеальная модель руководителя» в 3 из 5 ключевых характеристик совпадает с моделью «линейного руководителя среднего звена», полученной в исследованиях Щербины в 1983 году [33. С. 31]: высокие показатели

по факторам Е (доминирование), G (моральные нормы, совестливость), Q3 (воля), что говорит об эвристических возможностях разработанной «идеальной модели руководителя» для оценки личностных качеств руководителей из различных сфер. Кроме того, авторская «идеальная модель руководителя» согласуется со структурой «наиболее важных личностных качеств эффективного руководителя», выделенных в работах Р.Л. Кричевского и В.П. Пугачева [20. С. 162–164], и находит эмпирическое подтверждение в персонограмме Чичуровой.

Согласно интервью с ней руководитель адвокатского кабинета «должен обладать следующими качествами: компетентность и профессионализм; честность, разумность, добросовестность в соблюдении установленных законом требований; ответственность за свои действия и рекомендации; желание помочь доверителю, а не заработать; каждый случай рассматривать индивидуально, а не шаблонно действовать по аналогии со схожими делами; быть решительным как при защите прав доверителя, так и при разъяснении доверителю его прав; иметь положительные нравственные и моральные ценности, проявлять уважение ко всем доверителям, оппонентам и другим участникам процесса; быть осмотрительным и действовать рискованно только с согласия доверителя, которому предварительно разъяснить последствия риска. Руководитель адвокатского образования, имеющий в подчинении исполнителей, должен быть требовательным и терпимым одновременно, уметь координировать действия подчиненных, стимулировать к работе, заинтересовывать, выявлять способности и расположенности подчиненных для правильного распределения поручений» [15]. Эта структура личностных качеств во многом соответствует требованиям, отраженным в научной литературе и Кодексе этики адвоката.

Особый интерес представляет структура личностных качеств руководителя адвокатского кабинета — рассмотрим персонограмму Чичуровой (табл. 1). Как интерпретировать представленные данные: «стены» (в таблице — баллы) распределяются по биполярной шкале с крайними значениями от «1» до «10» баллов, при интерпретации важны, в первую очередь, пики профиля, т.е. наиболее низкие и высокие значения, особенно те показатели, которые в «отрицательном» полюсе находятся в границах от «1» до «3» стенов, а в «положительном» — от «8» до «10» стенов. Показатели «4» и «7» — значимая тенденция проявления фактора. Распределение данных в персонограмме и результаты исследования показали, что идеальный портрет руководителя адвокатского кабинета содержит уникальные по содержанию и сочетанию черты (выделены заливкой): из 16 возможных личностных качеств отличительными и доминирующими у успешного практикующего адвоката стали 12 (11 — у руководителей образовательных комплексов).

Таблица 1

**Персонограмма руководителя адвокатского кабинета
в сравнении с идеальной моделью руководителя (баллы)**

10	10		10													
9			9	9												
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8/8				
7																7
6											6	6				
5											5	5				
4	4															4
3											3	3	3	3	3	
2																
1																
	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Руководитель	8	10	4	9	5	9	8	8	6	8	10	6	5	7	8	4
Идеальная модель	8		8		8		8		8		8		3	3	8	3

Из персонограммы видно, что Чичурову отличает высокий уровень интеллекта (фактор В = 10 баллов) и творческое воображение (фактор М = 8) — то, что обеспечивает уход от шаблонов и принятие нестандартных решений, а это важные составляющие заинтересованности в своем деле. Неудивительно, что Чичурова демонстрирует высокие лидерские качества и профессиональный авторитет не только формально, по должностному положению и статусу, но и в психологическом смысле (фактор Е, доминирование, = 9 баллов). Руководителей с таким уровнем доминирования отличает «самостоятельность, независимость, настойчивость, упрямство, напористость, своенравие, иногда конфликтность, агрессивность, отказ от признания внешней власти, склонность к авторитарному поведению, жажда восхищения» [11]. Чичурову характеризуют и высокие морально-волевые, нравственные качества (фактор G, ответственность, = 9 баллов, фактор Q3, воля, = 8 баллов) — то, что обеспечивает «честность, добросовестность, ответственность за свои действия и рекомендации, желание помочь доверителю, а не заработать»

Что касается других важных личностных качеств адвоката, то мы много слышим из средств массовой информации, от коллег и друзей об избирательности адвокатов — готовности браться лишь за «выигрышные» дела, о неумении адвокатов отстаивать свою позицию в суде из-за недостаточной профессиональной подготовки, о неумении в полной мере подготовиться к судебному процессу, строго обосновать свою точку зрения и дать критическую оценку позиции оппонентов в соответствии с законом, о психологической неготовности возражать «авторитетному» судье или судьям, которые с «предвзятостью относятся к ответчику» [24]. Здесь нужны смелость, дипло-

матичность и эмоциональная устойчивость. Смелость (фактор Н = 8 баллов) помогает Чичуровой «быть решительной при защите прав доверителя и при разъяснении доверителю его прав»; социальная опытность, дипломатичность, хитрость («знание когда и что сказать», фактор N = 10 баллов) — «быть осмотрительным и действовать рискованно только с согласия доверителя»; также очевидны эмоциональная устойчивость, «психическая уравновешенность», выдержка и самообладание (фактор С, эмоциональная зрелость — 4 балла; фактор О, тревожность = 6 баллов, фактор Q4, низкая напряженность, возбудимость = 4 балла).

О роли смелости и мужества говорили еще Платон и Аристотель. «Преобладающей в европейской этике стала платоново-аристотелевская традиция, согласно которой общее определение добродетели получает продолжение и дополнение в анализе отдельных добродетелей. От Сократа и Платона идет традиция выделения четырех главных добродетелей: мудрости (рассудительности), справедливости, мужества, умеренности. В структуре личностных качеств особую роль играют этические, «нравственные — похвальные приобретенные качества души», — добродетели [31. С. 351]. «От того, как мы поступаем, зависит, какими быть складам (души, или устоям)», причем «добродетели по своей природе таковы, что недостаток (*endeia*) и избыток (*hyperbole*) их губят» [2. С. 80]. Этические добродетели — «середина двух пороков», например, «недостаток мужества — это трусость, избыток же мужества — тоже порок, ибо это безумная отважность. Но, так как она встречается редко, то люди привыкли противопоставлять мужеству лишь трусость. Справедливость есть нравственная мера в распределении преимуществ и недостатков совместной жизни людей. Мужество — воинская добродетель, способ поведения, позволяющий преодолеть физическую боль и страх смерти, когда этого требует мораль» [31. С. 352].

Смелость (или нечувствительность к опасности, как отмечают психологи) важна в повседневной жизни. Предстоящее выступление перед аудиторией, выход на сцену у многих людей вызывает волнение, робость, тревогу и страх. Отстаивание своего мнения перед руководителем, выступление вопреки мнению большинства, внедрение инноваций требует смелости. Даже приглашение на танец для робкого человека становится «страшной», «непреодолимой» проблемой. «Какое-то событие во внешнем мире автоматически вызывает определенные сдвиги во внутреннем состоянии организма. Мозг распознает данный комплекс сдвигов как соответствующий определенной эмоции. Так, например, вид незнакомого человека в темной аллее может вызвать замирание сердца и потение ладоней» [29. С. 32]. Понятно, что «существует страх двух типов: испуг от неожиданности и страх, обусловленный пониманием ситуации» [29. С. 50]. «Борьба или бегство» — непростой выбор, и особенно важно умение противостоять страху в достижении цели.

Для адвоката ежедневная работа на протяжении всей карьеры, а, возможно, и всей жизни требует смелости для преодоления возникающих страхов и тревог. Проявление инициативы и взятие на себя ответственности, подготовка к слушанию дела, ожидание начала слушания и выступление в суде, возражение адвокатам противоположной стороны и судьям, общение с обвиняемыми в уголовных преступлениях и посещение тюрем, защита обвиняемых требуют от адвоката бесстрашия, эмоциональной выдержки, смелости, физиологической невосприимчивости опасности, а порой и готовности к разумному риску. Подача апелляции на необоснованное решение суда в вышестоящие инстанции также требует эмоциональной собранности и особой смелости, нечувствительности к тревожным факторам окружающей обстановки и развития событий. Участники судебных процессов рассказывают, что несмелые адвокаты в суде ведут себя робко, неуверенно отстаивают свою позицию и уже потому проигрывают дело. В одном художественном фильме адвокат, говоря клиенту о своих лучших профессиональных способностях, отметила ум и смелость.

Что пишут о смелости психологи и социологи — назовем несколько важных особенностей. Так, у Кэттелла фактор Н «характеризует степень активности в социальных контактах... имеет генетическое происхождение и отражает активность организма и особенности темперамента. Люди с высокими оценками этого фактора имеют склонность к профессиям риска (летчики-испытатели), упорны, социабельны, умеют выдерживать эмоциональные нагрузки, что часто делает их лидерами. Низкие оценки этого фактора характеризуют людей застенчивых, робких, не социабельных, трудно принимающих самостоятельные решения» [11]. «Индивид с низкими показателями по фактору Н считается робким, медлительным. Сдержан в выражениях своих чувств, не любит работать в контакте с людьми. Высокие показатели по фактору Н преимущественно характеризуют слабую физическую реакцию на угрозу, а низкие — повышенную чувствительность к угрозам. Имеется гипотеза, согласно которой личность с низкими показателями фактора Н имеет сверхчувствительную симпатическую нервную систему, которая делает ее особо реагирующей на угрозу. С другой стороны, на личность с высоким фактором Н мало действует угроза, в социальном смысле она «толстокожая». Эта физиологическая невосприимчивость порождает смелость в социальном, эмоциональном смысле, в физически опасных ситуациях. Высокие показатели по фактору Н у летчиков. Он является очень важным в профессиях, где требуется уметь противодействовать усталости и выдерживать эмоциональные нагрузки» [34. С. 69–70]. Смелость связана с особой физиологической особенностью организма и готовностью преодолеть страх, поэтому не каждый адвокат обладает этим качеством. Отсюда напрашивается вывод о важности диагностики этого качества у адвокатов и у кандидатов на должности в адвокатуру.

Помимо смелости для адвоката важна общительность (фактор А — 8 баллов): «открытость, естественность, непринужденность, готовность к сотрудничеству, приспособляемость, внимание к людям, готовность к совместной работе, активность в устранении конфликтов в группе, готовность идти на поводу. Легкость в установлении непосредственных, межличностных контактов [11] — все это обеспечивает способность адвоката проявлять внимание, «уважение ко всем доверителям, оппонентам и другим участникам процесса». Сочетание факторов А, Н, Е, N (общительность, смелость, доминирование и дипломатичность) — ключевые «коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия» личности [22. С. 226], те эмпирически верифицируемые качества, которые в полной мере были выявлены у успешного адвоката Чичуровой. Получается, это и есть та составляющая коммуникативности, о которой говорит П.Е. Короткова. Кроме того, умение общаться и управлять своими эмоциями важно для повышения эффективности управления организацией и деятельности руководителя [21]. Психологи добавляют к набору качеств А, Н, Е, N склонность к конформизму — фактор Q2, но вряд ли так уж нужно, чтобы адвокат был конформистом: конвенциональность, или конформизм, в его традиционной форме не может быть фактором успеха в работе адвоката.

Особый интерес представляет оценка личностных качеств адвоката по такому фактору, как Q1 — консерватизм: в широком смысле это обозначение умонастроения и жизненной позиции, характерными особенностями которых являются приверженность традиции (социальной, нравственной, религиозной) и связанное с ней недоверие к любым радикальным нововведениям и предпочтение медленных, постепенных изменений («органической эволюции») [35]. Адвоката Чичурову отличает склонность к традиционному поведению (фактор Q1 = 6 баллов), т.е. следование традициям сочетается с готовностью к инновациям [16]: важность сохранения традиций в нынешнее время глобальных изменений возрастает как никогда, поскольку память о прошлом — основа формирования новых социальных норм и ценностей. Однако Чичурова скорее неконформист: фактор Q2 = 7 баллов — это «независимость, ориентация на собственные решения, самостоятельность, находчивость, стремление иметь собственное мнение» [11]. Показатель в 7 баллов отличается от критических значений данного фактора в 8–10 баллов, которые характеризуют людей конфликтных, нетерпимых к чужому мнению. Хороший адвокат должен быть в значительной степени неконформистом, поскольку сохранение и следование традициям зачастую требует решительно бескомпромиссного, ответственного подхода. Склонностью к традиционному поведению, следование законам и смелость обеспечивают целедостижение при противодействии коллективному давлению оппонентов в процессе отстаивания своей позиции и доказательной базы в суде. Эти личностные качества и обеспечивают реализацию требований нескольких статей, предусмотренных Кодексом этики адвоката [8],

например, что «закон и нравственность в профессии адвоката выше воли доверителя», что «соблюдение профессиональной тайны является безусловным приоритетом деятельности адвоката» и др. [7].

Важно также отметить фактор I (жесткость/чувствительность): у Чичуровой фактор I (жесткость, мужественность/чувствительность) находится в границах 8 баллов, а «люди с высоким показателем по этому фактору обычно настроены романтически, любят путешествия и новые переживания. Они обладают развитым воображением, для них важна эстетика. Этот фактор отражает различия в культурном уровне и эстетической восприимчивости личности. Интересен тот факт, что люди с низкими показателями по этому фактору меньше болеют, более агрессивны, чаще занимаются спортом, атлетичны. Личность с высокими показателями по этому фактору характеризуется как физически и умственно утонченная, склонная к рефлексии, задумывающаяся над своими ошибками и путями избежания таковых» [11]. Как правило, оценки по данному фактору у женщин выше, чем у мужчин, но зависят от окружающих условий и культурного уровня. Кэттелл определяет данную черту личности как «запрограммированную эмоциональную чувствительность», и мужчины, имеющие высокие оценки по данному фактору, чаще всего относятся к художественному типу личности (художники, артисты, музыканты, писатели, врачи-диагносты, психиатры и адвокаты) [11]. Можно предположить, что женственность, интеллектуальная утонченность, склонность к саморефлексии может вызывать интерес и к внешнему облику адвоката у придирчивых к дресс-коду судей и коллег.

Таким образом, идеальный портрет руководителя адвокатского кабинета содержит уникальные черты: из 16 возможных личностных качеств отличительными и доминирующими, уникальными в своем сочетании у успешного практикующего адвоката стали 12. Мы полагаем, что требования, предъявляемые к личностным и деловым качествам успешных адвокатов, изложенные в федеральном законе об адвокатской деятельности и адвокатуре, Кодексе профессиональной этики адвоката и научной литературе, в полной мере отображены в профессиограмме, что не исключает возможности использования других методов верификации профессионально важных личностных качеств современного адвоката. Структура личностных качеств руководителя адвокатского кабинета, имея некоторые специфические черты, соответствует идеальной модели руководителя и может применяться для отбора кандидатов на должности в данной сфере.

Библиографический список

1. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. М., 1982.
2. Аристотель. Сочинения: в 4-х т. Т. 4. М., 1983.
3. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
4. Вебер М. Мотивы социального действия // Избранные произведения. М., 1990.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М., 1991.

6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2008.
7. Кодекс профессиональной этики адвоката с изменениями и дополнениями, утвержденными XII Всероссийским съездом адвокатов 25 апреля 2025 г. URL: <https://fparf.ru/documents/fpa-rf/documents-of-the-congress/the-code-of-professional-ethics-of-lawyer/?ysclid=mia8juseo3467337783>.
8. Короткова П.Е. Личность адвоката: качества, способствующие успешной профессиональной деятельности в условиях цифровизации адвокатуры // Актуальные проблемы российского права. 2020. Т. 15. № 6.
9. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспект. М., 1991.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
11. Методика многофакторного исследования личности Кэттелла. URL: psylab.info/Методика_многофакторного_исследования.
12. Олшанский Д.В. Основные теории лидерства. Политическая психология. М., 2002.
13. Осеев А.А. Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2011. № 1.
14. Осеев А.А. Социально-психологический портрет врача в свете мотивационной теории М. Вебера // Социология. 2017. № 1.
15. Осеев А.А. Личностные качества руководителя как фактор повышения эффективности управления организации в современной России. Социологический анализ: кадровый аспект: дисс. к. социол. н. М., 2018.
16. Осеев А.А. Эмпирические модели структуры личностных качеств руководителей: традиционный тип социального действия М. Вебера (результаты прикладных исследований) // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2021. № 3.
17. Осеев А.А. Идеальные типы социального действия М. Вебера: «утопия» или реальность? Методология и методика исследований // Социология. 2022. № 3.
18. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент. М., 2011.
19. Плевако Федор Никифорович. URL: ru.wikipedia.org/wiki/Плевако_Федор_Никифорович.
20. Пугачев В.П. Руководство персоналом. М., 2006.
21. Рэймонд Кэттелл: структурная теория черт личности. URL: <https://psychojournal.ru/psychologists/95-reymond-kettel-strukturnaya-teoriya-chert-lichnosti.html?ysclid=mpxyudkrn4672501214>.
22. Римская Р., Римский С. Практическая психология в тестах, или как научиться понимать себя и других. М., 1998.
23. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М., 1999.
24. Судья нарушает нормы права и этики. Как реагировать на такое поведение. URL: <https://pravo-rus.com/sobyitiya/sudya-narushaet-normy-prava-i-etiki-kak-reagirovat-na-takoe-povedenie.html>.
25. Традиция как основная форма передачи межпоколенного опыта. URL: https://studbooks.net/786642/kulturologiya/traditsiya_osnovnaya_forma_peredachi_mezhpokolennogo_opyta?ysclid=mpxyuj6l9d879174918.
26. Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г. Управление это наука и искусство. М., 1992.
27. Федеральный закон «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/?ysclid=mpxz18i9p858700158.
28. Федор Плевако — биография адвоката и судебные речи. URL: <https://biographe.ru/znamenitosti/fedor-plevako>.
29. Хэссет Дж. Введение в психофизиологию. М., 1981.

30. Хелл Л., Зиглер Д. Теории личности: Основные положения, исследования и применение. СПб., 2008.
31. Чанышев А.Н. Курс лекций по древней философии. М., 1981.
32. Чудина Е.А. Психологические особенности проявления эмоциональной неустойчивости личности: дисс. к. психол. н. М., 1999.
33. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
34. Щербина В.В., Родина В.Ю., Ерохин А.С. Методические рекомендации по оценке использования работников в качестве линейного руководителя среднего звена. М., 1983.
35. Энциклопедия «Всемирная история»: Консерватизм. URL: https://world_history_dictionary.academic.ru/953/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%BC?ysclid=mpxz4ylcvx515867251.

DOI: 10.22363/2313-2272-2026-26-2-603-617

EDN: XNIHSE

The ideal portrait of the head of law firm: Research methodology and results *

A.A. Oseev

Lomonosov Moscow State University,
Leninskie Gory, 1, bldg. 33, Moscow, 119234, Russia

(e-mail: oseev.a@mail.ru)

Abstract. The professionally significant personal qualities of the best representatives of the Russian legal profession are a crucial component of the effectiveness of the state's legal system. The relevance of the study of the “ideal portrait of the head of law firm” is determined by the requirements for professional and personal qualities of the lawyer, which are established by the Federal Law “On Advocacy and the Bar in the Russian Federation” [26] and the Code of Professional Ethics of Lawyers [7]. The analysis of scientific research conducted in recent years revealed a number of requirements for personal and professional qualities of successful lawyers under informatization of the Russian legal profession: interest (in the chosen field), morality, communication skills, punctuality, stress resistance [8]. However, the methodological question of how to identify and measure such qualities of employees and candidates for the position of lawyer remains unresolved. The study aims at identifying the degree of compliance of personal qualities of heads of law firms with the author's “ideal model of manager” and at creating a database for the subsequent development of a model of the effective head of law firm and for the successful solution of functional tasks by organizations in the field of jurisprudence. The author suggests an approach for identifying personal qualities of the head of law firm [8]; ways and methods for verifying the identified requirements; and an applied empirical model of the “ideal portrait of the head of law firm”. This ideal portrait contains unique features: out of 16 possible personal qualities, 12 are distinctive and dominant for a successful practicing lawyer (less — 11 — are only for heads of educational complexes), which significantly exceeds the “average” for representatives of other professional groups.

Key words: ideal portrait of the lawyer; professiogram; professionally important personal qualities; model of the effective head of law firm; M. Weber's ideal types of social action; preservation of historical traditions; R. Cattell's 16 Personality Factors Test

*© A.A. Oseev, 2026

The article was submitted on 26.11.2025. The article was accepted on 10.04.2026.

For citation: Oseev A.A. The ideal portrait of the head of law firm: Research methodology and results. *RUDN Journal of Sociology*. 2026; 26 (2): 603–617. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2026-26-2-603-617> EDN: XNIHSE

References

1. Anastasi A., Urbina S. *Psikhologicheskoe testirovanie* [Psychological Testing]. Moscow; 1982. (In Russ.).
2. Aristotle. *Sochineniya* [Works]; in 4 vols. Vol. 4. Moscow; 1983. (In Russ.).
3. Weber M. *Izbrannye proizvedeniya* [Selected Works]. Moscow; 1990. (In Russ.).
4. Weber M. Motivy sotsialnogo deystviya [Motives for social action]. *Izbrannye Proizvedeniya*. Moscow; 1990. (In Russ.).
5. Woodcock M., Francis D. *Raskreposhchenny menedzher. Dlya rukovoditelya-praktika* [The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-Development.]. Moscow; 1991. (In Russ.).
6. Goleman D., Boyatzis R., McKee E. *Emotsionalnoe liderstvo: iskusstvo upravleniya lyudmi na osnove emotsionalnogo intellekta* [Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence]. Moscow; 2008. (In Russ.).
7. Kodeks professionalnoy etiki advokata s izmeneniyami i dopolneniyami, utverzhdannymi XII Vserossiyskim s'ezdom advokатов 25 aprelya 2025 g. [Code of Professional Ethics of Lawyers with amendments and additions approved by the XII All-Russian Congress of Lawyers on April 25, 2025]. URL: <https://fparf.ru/documents/fpa-rf/documents-of-the-congress/the-code-of-professional-ethics-of-lawyer/?ysclid=mia8juseo3467337783>. (In Russ.).
8. Korotkova P.E. Lichnost advokata: kachestva, sposobstvuyushchie uspeshnoy professionalnoy deyatel'nosti v usloviyakh tsifrovizatsii advokatury [The personality of lawyer: Qualities contributing to successful professional activity under digitalization of advocacy]. *Aktualnye Problemy Rossiyskogo Prava*. 2020; 15 (6). (In Russ.).
9. Krichevsky R.L., Dubovskaya E.M. *Psikhologiya maloy gruppy: teoreticheskiy i prikladnyy aspekt* [Psychology of Small Group: Theoretical and Applied Aspects]. Moscow; 1991. (In Russ.).
10. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow; 1992. (In Russ.).
11. Metodika mnogofaktornogo issledovaniya lichnosti Cattella [Cattell's Method of Multifactorial Personality Study]. URL: psylab.info/Metodika_mnogofaktornogo_issledovaniya. (In Russ.).
12. Olshansky D.V. *Osnovnye teorii liderstva. Politicheskaya psikhologiya* [Basic Theories of Leadership. Political Psychology]. Moscow; 2002. (In Russ.).
13. Oseev A.A. Sotsialno-psikhologicheskyy portret rukovoditelya: idealnaya model i sposoby ee izmereniya [Social-psychological portrait of the manager: An ideal model and methods of its measurement]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 18: Sotsiologiya i Politologiya*. 2011; 1. (In Russ.).
14. Oseev A.A. Sotsialno-psikhologicheskyy portret vracha v svete motivatsionnoy teorii M. Webera [Social-psychological portrait of the doctor in the perspective of M. Weber's motivational theory]. *Sotsiologiya*. 2017; 1. (In Russ.).
15. Oseev A.A. *Lichnostnye kachestva rukovoditelya kak faktor povysheniya effektivnosti upravleniya organizatsii v sovremennoy Rossii. Sotsiologicheskyy analiz: kadrovyy aspekt* [Personal Qualities of the Leader as a Factor in Increasing Efficiency of Organizational Management in Contemporary Russia. Sociological Analysis: Personnel Aspect]; diss. k. sotsiol. n. Moscow; 2018. (In Russ.).
16. Oseev A.A. Empiricheskiye modeli struktury lichnostnykh kachestv rukovoditeley: traditsionnyy tip sotsialnogo deystviya M. Webera (rezultaty prikladnykh issledovaniy) [Empirical models of the structure of managers' personal qualities: M. Weber's traditional type of social action (results of the applied research)]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 18: Sotsiologiya i Politologiya*. 2021; 3. (In Russ.).

17. Oseev A.A. Idealnye tipy sotsialnogo deystviya M. Webera: "utopiya" ili real-nost? Metodologiya i metodika issledovaniy [M. Weber's ideal types of social action: "Utopia" or reality? Research methodology and techniques]. *Sotsiologiya*. 2022; 3. (In Russ.).
18. Osipov G.V., Lisichkin V.A., Koryagin N.D. *Management*. Moscow; 2011. (In Russ.).
19. Plevako Fedor Nikiforovich. URL: ru.wikipedia.org/wiki/Plevako_Fedor_Nikiforovich. (In Russ.).
20. Pugachev V.P. *Rukovodstvo personalom* [Personnel Management]. Moscow; 2006. (In Russ.).
21. Raymond Cattell: strukturnaya teoriya chert lichnosti [Raymond Cattell's structural theory of personality]. URL: <https://psychojournal.ru/psychologists/95-reymond-kettel-strukturnaya-teoriya-chert-lichnosti.html?ysclid=mpxyudkrn4672501214>. (In Russ.).
22. Rimskaya R., Rimsky S. *Prakticheskaya psikhologiya v testah, ili kak nauchitsya ponimat sebya i drugih* [Practical Psychology in Tests, or How to Learn to Understand Yourself and Others.]. Moscow; 1998. (In Russ.).
23. Serbinovsky B.Yu. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow; 1999. (In Russ.).
24. Sudya narushaet normy prava i etiki. Kak reagirovat na takoe povedenie [The judge violates the norms of law and ethics. How to respond to such behavior]. URL: <https://pravo-rus.com/sobyitiya/sudya-narushaet-normy-prava-i-etiki-kak-reagirovat-na-takoe-povedenie.html>. (In Russ.).
25. Traditsiya kak osnovnaya forma peredachi mezhpokolennogo opyta [Tradition as the main form of transmitting intergenerational experience]. URL: https://studbooks.net/786642/kulturologiya/traditsiya_osnovnaya_forma_peredachi_mezhpokolennogo_opyta?ysclid=mpxyyj6l9d879174918. (In Russ.).
26. Fayol H., Emerson H., Ford H. *Upravlenie eto nauka i iskusstvo* [Management as Science and Art]. Moscow; 1992. (In Russ.).
27. Federalny zakon "Ob advokatskoy deyatelnosti i advokature v Rossiyskoy Federatsii" [Federal Law "On Advocacy and the Bar in the Russian Federation"]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/?ysclid=mpxz18i9p858700158. (In Russ.).
28. Fedor Plevako — biografiya advokata i sudebnye rechi [Fedor Plevako — the lawyer's biography and court speeches]. URL: <https://biographe.ru/znamenitosti/fedor-plevako>. (In Russ.).
29. Hassett J. *Vvedenie v psikhofiziologiyu* [A Primer of Psychophysiology]. Moscow; 1981. (In Russ.).
30. Hjelle L., Ziegler D. *Teorii lichnosti: Osnovnye polozheniya, issledovaniya i primenenie* [Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications]. Saint Petersburg; 2008. (In Russ.).
31. Chanyshev A.N. *Kurs lektsiy po drevney filosofii* [Lecture Course on Ancient Philosophy]. Moscow; 1981. (In Russ.).
32. Chudina E.A. *Psikhologicheskie osobennosti proyavleniya emotsionalnoy neustoychi-vosti lichnosti* [Psychological Features in the Manifestation of Personal Emotional Instability]: diss. k. psikhol. n. Moscow; 1999. (In Russ.).
33. Shcherbina V.V. *Sredstva sotsiologicheskoy diagnostiki v sisteme upravleniya* [Methods of Sociological Diagnostics in Management System]. Moscow; 1993. (In Russ.).
34. Shcherbina V.V., Rodina V.Yu., Erokhin A.S. *Metodicheskie rekomendatsii po otsenke ispolzovaniya rabotnikov v kachestve lineynogo rukovoditelya srednego zvena* [Methodological Recommendations for Assessing Employees as Middle Line Managers]. Moscow; 1983. (In Russ.).
35. Entsiklopediya "Vsemirnaya istoriya": Konservatizm [World History Encyclopedia: Conservatism]. URL: https://world_history_dictionary.academic.ru/953/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%BC?ysclid=mpxz4ylcvx515867251. (In Russ.).