

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Амурский государственный университет»

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 37.03.01 Психология

2017 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета социальных наук
Амурского государственного
университета

Составитель: Клемес В.С.

Психология лидерства : сборник учебно-методических материалов для направле-
ния подготовки 37.03. 01 Психология – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.-
36 с.

© Амурский государственный университет, 20 18

©Кафедра психологии и педагогики, 2018

© Клемес В.С., составление

СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение лекционного материала	4
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	35
2. Методические указания для самостоятельной работы студентов	36

1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Тема лидерства уже давно вышла за рамки психологии и, безусловно, является одной из наиболее популярных в современном общественном и индивидуальном сознании. Борьба за лидерство, дух соперничества и индивидуализма, в котором мы сегодня живем, уже давно кажутся нам естественными, изначально присущими человеческой природе, и мы охотно видим их корни и в далекой истории, и даже в животном мире, из которого когда-то вышло человечество. Однако представление о том, что в бурно изменяющемся мире психика человека остается постоянной, по-видимому, слишком упрощает и даже искажает действительную картину ее развития. Всего лишь за несколько последних десятилетий мы стали свидетелями колоссальных изменений, преобразивших и человека, и всю планету. Но наиболее драматические изменения, как мы попытаемся показать в предлагаемой книге, психика человека претерпела в XX веке. Эти изменения были обусловлены ошеломляющим научно-техническим прогрессом, достигнутым человечеством в прошлом столетии, и, прежде всего, формированием новых принципов социальной организации, которые кардинальным образом трансформировали не только внешний, но и внутренний мир человека. При этом концепция лидерства, на наш взгляд, имела прямое отношение к той психологической трансформации, которую так кардинально претерпело наше сознание.

Лидерство и выдающиеся личности мировой истории

Первые попытки осмысления феномена лидерства связаны со стремлением людей понять, что позволило отдельным личностям внести в человеческую историю настолько заметный вклад, что память о них, их влияние сохраняются на многие столетия. Противопоставление безликой массы и героев-лидеров с давних пор привлекало внимание и будоражило воображение мыслителей и ученых. Размышляя о роли выдающихся личностей в истории, еще античные философы и историки задавались вопросом, почему те или иные люди становятся «героями» и способны оказывать влияние на судьбы человечества даже после своей смерти.

Античные мыслители склонялись к мысли о том, что «героями» становятся исключительно благодаря своим выдающимся личностным качествам. Они считали, что эти люди были бы героями при любых обстоятельствах, их успех не зависел от внешних условий. Эту же традицию в XIX – XX вв. развивали Т. Карлейль, Ф. Ницше, Ф. Гальтон, Ф. Вудз, А. Уигган и Дж. Дауд (Карлейль, 1908; Ницше, 1909; Galton, 1869; Woods, 1913; Wiggain, 1931; Dowd, 1986). Взгляды этих мыслителей прямо или косвенно подводили к идее о возможности выделения и исследования тех характеристик, которые отличают лидеров от других людей. Такое заключение и легло в основу теории лидерских черт, авторы которой объясняли процесс лидерства проявлением особых личностных черт, исходно присущих лидеру.

Этот интерес к незаурядным личностям не ослабевал и в средние века, и в новейшей истории, но серьезный, а теперь мы можем сказать – непреходящий интерес науки к феномену лидерства возникает в конце 30 – начале 40-х годов прошлого столетия, когда впервые с особой остротой встает проблема повышения эффективности управленческого персонала. Именно с этого момента проблема лидерства становится актуальной и признанной областью исследований социальной, а в последние десятилетия и организационной психологии. С тех пор были созданы многочисленные теории лидерства, разработаны методы, подходы и целостные технологии формирования лидерских навыков для управленческого персонала организаций.

Лидерство как предмет научного исследования

Так кто же такой лидер, и что же это такое – лидерство? В отечественной науке долгое время доминировало несколько узкое понимание данных феноменов: «Лидер – член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных участников» (Психологический словарь, 1983); «Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе» (Психология. Словарь, 1990, с. 190).

Согласно этому подходу лидер – член малой группы, который в результате внутригруппового взаимодействия при решении конкретной задачи выдвигается на первый план, принимая на себя функции организатора групповой деятельности. При этом он демонстрирует более высокий, чем другие, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Остальные члены группы принимают лидерство, то есть выстраивают с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

В этом контексте лидерство рассматривалось исключительно как групповое явление: лидер всегда выступал как элемент не организационной, а только групповой структуры, как система отношений в этой структуре. Иными словами, феномен лидерства сводился к динамическим процессам малой группы. Нередко подчеркивалась противоречивость этого процесса: притязания лидера и готовность других принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные его возможности в данном случае – значит понять, как воспринимают лидера другие члены группы.

Исследователи подчеркивали, что мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах его возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижаться (Кричевский, Рыжак, 1985). Иногда понятие «лидер» отождествлялось с понятием «авторитет», что было не вполне корректно. Лидер, действительно, может быть авторитетом для группы, но не всякий авторитет обязательно организует реализацию какой-либо групповой задачи. Он, как правило, такой функции не выполняет, выступая, скорее, как пример или идеал.

Таким образом, преимущественно лидерство рассматривалось как способность влиять на группу, побуждая ее к достижению групповых целей, и если не противопоставлялось управленческой деятельности (руководству) менеджера, то четко разграничивалось с нею.

Б. Парыгин выделил следующие пункты различий лидера и руководителя (менеджера):

1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство – элемент макросреды, то есть оно связано со всей системой общественных отношений;

3) лидерство возникает стихийно, руководитель же реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;

5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых у лидера нет;

6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

7) сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он и является лидером; сфера действия руководителя шире, поскольку он «представляет» малую группу в более широкой социальной системе (Парыгин, 1971).

На принципиальные различия между лидерством и руководством обращает внимание и Г. Андреева: «Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие руководства относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею <...>. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения» (Андреева, 1980).

При таком подходе подчеркивается разнопорядковость двух явлений: лидерство выступает как психологический феномен, руководство – как феномен социальный, как регламентированный обществом правовой процесс (Волков, 1973).

По мнению Е. Абашкиной и Ю. Косолаповой, в советский период понимание лидерства как явления, свойственного лишь малой группе, было обусловлено не столько научными взглядами исследователей, сколько исходило из идеологического давления и соображений о недопустимости даже в экспериментальных работах намека на то, что руководители партии и государства не являются лидерами в полном смысле. Поэтому рассмотрение лидерства допускалось только на уровне малых групп, а вопрос о политическом и организационном лидерстве вообще не поднимался (Абашкина, Косолапова, 1993). Разумеется, объективный исследователь должен всегда учитывать прямое или косвенное влияние доминирующей идеологии на психологию и поведенческие науки, но вместе с тем, несмотря на неоправданное ограничение феномена лидерства групповыми рамками, само разграничение лидерства и руководства явилось важным шагом по пути их объективного изучения.

Западной, в особенности американской, традиции и ранее, и по сей день свойственна другая крайность: лидерство часто отождествляется с формальными обязанностями менеджера (руководителя). Отчасти это обусловлено тем, что в английском языке слово «leader» обозначает и лидера, и руководителя (менеджера). Однако, разумеется, это не основная причина (ее мы рассмотрим позже). Согласно Ф. Фидлеру, одному из наиболее авторитетных исследователей в данной области, лидер – это «индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность, или тот (индивид. – А. З.), кто в отсутствие назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение его работы» (Fiedler, 1967). В этом определении лидер и менеджер-руководитель – почти полные синонимы. Более того, в западной традиции существует очевидная тенденция все большего и большего отождествления этих понятий. Если же смысловая разница все же признается, то она носит «качественный» характер.

Деятельность менеджера (руководителя) определяется как то, что он должен делать, то есть как выполнение определенных функций, являющихся частью его должностных обязанностей. Лидерство же, скорее, отражает качественный процесс управления, акцентируя не сами обязанности, а то, как эти обязанности выполняются. В таком контексте лидерство – это умение заставлять людей делать даже то, чего они не хотят, не вызывая при этом ненависти ни к себе, ни к выполняемой ими работе.

В современных исследованиях лидерства можно выделить три основных подхода. Первый подход целесообразно охарактеризовать как *структурный*. Он ставит перед собой задачу выявить универсальные черты личности, характерные для эффективного менеджера, их структуру. Вторым подходом – *поведенческий*, лидерство рассматривается в контексте реализуемого лидером поведения, производится попытка найти универсальные поведенческие измерения, обеспечивающие лидеру успех. сторонники третьего подхода пытаются интегрировать универсальные подходы в контексте конкретных ситуационных переменных, поэтому мы обозначим его как *ситуационный*. Предлагаются и более дробные классификации теорий лидерства, однако обоснованность такой дробности не всегда убедительна (Кудряшова, 1996).

Структурный подход к исследованию лидерства

Если попытаться описать лидера по общим характеристикам, представленным в средствах массовой информации, несомненно, будут упомянуты интеллект, харизма, решительность, энтузиазм, мужество, сила, цельность характера, уверенность в себе и т. д. Разумеется, такой набор составят исключительно положительные личные качества и характеристики. Пытаясь как можно полнее представить этот список, в конечном счете, можно прийти к неожиданному выводу, что их обладатель больше достоин быть премьер-министром, чем младшим менеджером в промышленности.

И все же поиску оптимального набора черт личности успешного лидера посвящались и до сих пор посвящаются многочисленные исследования.

Если вспомнить историю человечества или взглянуть на сегодняшних лидеров в экономике, культуре, спорте и, конечно же, в политике, то картина окажется довольно пестрой. Тут и могучий Петр Великий, и «маленький» Наполеон, и большой Рузвельт, и «посредственный» Сталин, и «неуравновешенный» Гитлер, и суетливый Горбачев. Всех этих людей, без сомнения, можно назвать лидерами, но как непохожи их роли в истории! Как они сами не похожи друг на друга!

Какие же личностные, социальные, конституциональные или интеллектуальные характеристики отличают их от других людей, которых мы никогда не назовем лидерами?

Важное значение для развития этого подхода имели результаты исследований С. Клубека и Б. Басса, продемонстрировавших, что лиц, от природы не склонных к лидерству, сделать лидерами практически невозможно. Можно лишь посредством психотерапии незначительно изменить некоторые особенности их характера (Klubeck, Bass, 1954).

В 1954 году Е. Боргатта и его коллеги выдвинули концепцию «великого человека» («great man» theory). Они исследовали группы из трех человек, выполнявшие сходные по содержанию задачи, и установили, что наиболее высокую оценку со стороны членов группы, как правило, получал индивид с наивысшими показателями интеллекта. При этом учитывались лидерские способности, степень участия в решении групповой задачи и социометрическая популярность человека. Завоевав положение лидера в первой из трех экспериментальных групп, индивид сохранял эту позицию и в последующих двух группах, то есть становился «великим человеком» уже на основе первого успешного опыта лидерства. Важным обстоятельством в этом эксперименте являлось то, что во всех случаях менялся лишь состав участников, групповые задачи и внешние условия во многом оставались прежними (Borgatta, 1954).

Р. Кеттел и Г. Слайс утверждали, что лидеры значительно отличаются от остальных членов группы по восьми следующим свойствам личности:

- 1) нравственной зрелости, или силе «Я»;
- 2) влиянию на окружающих, или доминированию;
- 3) целостности характера, или силе «Сверх-Я»;
- 4) социальной компетентности, предприимчивости;
- 5) проницательности;
- 6) независимости от сильных вредных влечений;
- 7) силе воли, управлению своим поведением;
- 8) отсутствием излишних переживаний и нервного напряжения.

При этом индивид с низким показателем социальной компетентности (робость, пассивность, неуверенность в себе) или с чрезмерной осторожностью и частым волнением (то есть с высоким показателем по шкале «отсутствие излишних переживаний и нервного напряжения») вряд ли вообще может стать лидером (Cattell, Slice, 1954).

Таким образом, подобные исследования еще раз подтвердили, что лидером может быть не каждый человек, а лишь тот, который обладает определенным набором личностных качеств, совокупностью специфических психологических черт. Не случайно структурный подход иногда называют «харизматической» теорией, так как он утверждает врожденность лидерских качеств.

В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались с особенной тщательностью: четкий и обоснованный перечень характеристик мог стать основанием для построения системы тестов для профессионального отбора лидеров.

В 40-е годы прошлого столетия были предприняты первые попытки обобщения результатов структурного подхода. Ряд ученых подверг анализу собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о соотношении личностных черт и лидерских качеств.

Впервые в 1940 году такую попытку предпринял С. Бирд в книге «Социальная психология» (Bird, 1940). Обобщение результатов привело к выводу, что составление научно обоснованного списка характеристик вряд ли возможно. Список лидерских черт, упоминаемых различными исследователями, имел целых 79 позиций, среди них – такие черты, как инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие. Однако если посмотреть на разброс данных черт у разных авторов, то ни одна из них не занимала устойчивой позиции даже в нескольких перечнях: большая часть была упомянута лишь однажды, пятая часть – дважды, 10 % –

трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как «сила воли» и «интеллект», что дало основание вообще усомниться в возможности составить более или менее надежный перечень.

В 1948 году Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований и отметил, что изучение личностных качеств лидеров продолжает давать противоречивые результаты (Stogdill, 1948). Наряду с социальным статусом, он выделил ряд наиболее присущих лидерам характеристик: 1. Высокий интеллект; 2. Стремление к знаниям; 3. Надежность; 4. Ответственность; 5. Активность; 6. Социальное участие.

При этом Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества, и сделал вывод о том, что человек не может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств (Stogdill, 1948).

К аналогичному выводу, также сделанному на основе анализа многих исследований, пришел Р. Манн (Mann, 1959). Вместе с тем к чертам личности, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера и определяют отношение к нему окружающих, он отнес: интеллект; способность к адаптации; экстравертность; способность влиять на людей; отсутствие консерватизма; восприимчивость; эмпатию.

Манн обнаружил, что важность указанных черт и точность их оценки зависят от того, с каких позиций выполняется анализ лидерства: с точки зрения члена группы, с точки зрения наблюдателя (исследователя) или с точки зрения соответствия лидера определенным критериям. Так, способность к адаптации гораздо точнее оценивается членами группы, а экстравертность легче установить при помощи метода формальных критериев. В то же время, если ориентироваться на мнение членов группы, то экстраверты и интраверты имеют равные шансы стать неофициальными лидерами. Таким образом, роль отдельных черт характера в лидерстве неоднозначна и во многом зависит от исследовательской позиции и контекста, в котором реализуется лидерство.

В более позднем обзоре 20 структурных исследований лидерства Дж. Гейер выделил около 80 характеристик эффективного лидера, однако большинство этих характеристик также встречаются лишь в одном – двух исследованиях, и только пять из них упомянуты в четырех и более работах (Geier, 1967).

Уже после публикации Стогдилла стало формироваться достаточно устойчивое мнение о том, что теория черт малопродуктивна. Исследователи, увлекающиеся описанием лидерских черт, рискуют упустить из вида другие важные факторы лидерства, – к примеру, его социальный контекст.

По мнению С. Коссена, чтобы стать хорошим лидером, индивид должен обладать следующими характеристиками: способностью творчески решать проблемы; умением доносить идеи до последователей; убедительностью; умением внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам; твердым желанием добиться цели; общительностью, широким кругом интересов; честностью, прямоотой, конструктивностью в отношениях с последователями; чувством собственного достоинства, уверенностью в себе; энтузиазмом, высокой дисциплиной; умением «хорошо держаться» при любых обстоятельствах и сохранять внутреннее равновесие (Kossen, 1983).

По результатам исследований, проведенных в ряде правительственных учреждений Великобритании, в качестве необходимых для лидера характеристик Р. Чапмэн выделяет пронизательность, богатство идеями, здравый смысл, рассудительность, умение излагать свои мысли, выразительность устной речи, коммуникабельность, адекватный уровень самооценки, настойчивость, твердость, уравновешенность, зрелость (Chapman, 1984).

А. Лоутон и Э. Роуз приводят следующие десять качеств, необходимых лидеру:

- 1) дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;
- 2) умение определить приоритеты – способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- 3) стимулирование последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;
- 4) владение искусством межличностных отношений: способность выслушать, подсказать, умение быть уверенным в своих действиях;

- 5) «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- 6) стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;
- 7) харизма, или обаяние, – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- 8) способность идти на риск в таких вопросах, как передача части работы, полномочий последователям;
- 9) гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- 10) решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства (Лоутон, Роуз, 1993, с. 94).

М. Гантер выводит шесть основных характеристик, присущих харизматическому лидеру: «обмен энергией», или суггестивные способности, умение воздействовать на людей, «излучать» энергию и заряжать ею окружающих; «завораживающая внешность»; «независимость характера»; «хорошие риторические способности и некоторый артистизм» (Gunther, 1979).

По мнению Дж. Коттера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами характера, кто является их идеалом и кому они хотели бы подражать (Kotter, 1977).

На основании многолетних исследований У. Беннис предложил разделить лидерские качества на четыре группы:

управление вниманием, то есть способность так представить цель, будущий результат или направление деятельности, чтобы это было привлекательным и мотивирующим для последователей;

управление смыслом, то есть способность передать свои идеи и видение, чтобы они были поняты и несли глубокий общественный и личностный смысл;

управление доверием, то есть способность лидера преодолеть страхи, недоверие, коммуникативные барьеры, которые не позволяют ведомым в полной мере доверять своему лидеру;

управление собой, то есть способность объективно оценивать свои сильные и слабые стороны, умело компенсируя свои недостатки достоинствами своих подчиненных (Bennis, 1984).

Положения структурного подхода легли в основу, по-видимому, самого надежного и валидного метода отбора управленческого персонала – ассесмент-центра (assessment center) (Занковский, Занковская, 2006). Ассесмент-центр – комплексная, стандартизированная технология, основанная на использовании широкого набора ситуаций (упражнений), моделирующих профессиональную деятельность менеджера. Эта технология предназначена для выявления управленческого потенциала участников в целях профессионального отбора, выдвижения на новые должности и развития. При этом менеджеры оцениваются по 15–25 структурным характеристикам, которые прогнозируют успех в последующей деятельности на более высокой должности. В число оцениваемых при проведении «ассесмент-центра» характеристик могут быть включены следующие: навыки устного и письменного общения; навыки взаимодействия с людьми; личностное влияние; креативность; объективная самооценка; объективное восприятие окружающих; гибкость поведения; сохранение способности действовать эффективно в неопределенных ситуациях; устойчивость к стрессу; энергичность; способность принимать решения; потребность в одобрении со стороны руководства; потребность в одобрении со стороны коллег; высокие внутренние стандарты по отношению к своему труду; потребность роста; потребность безопасности; гибкость целеполагания; приоритетность работы; ориентация на ценности организации; реалистические ожидания; способность работать без сиюминутного вознаграждения; широкий диапазон интересов; организованность и умение планировать.

Очевидно, что сверхзадача структурного подхода – найти универсальный набор характеристик эффективного менеджера на все случаи жизни – вряд ли выполнима. Каждое время, каждое общество, каждая группа формирует или требует своих лидеров и в другое время и в других условиях жестокий тиран смог бы в лучшем случае возглавить бюро ритуальных услуг в тихом провинциальном городке.

Разочарование в теории черт было настолько велико, что в противовес ей была выдвинута даже теория «лидера без черт». Но и она не давала никакого ответа на вопрос о том, откуда же берутся лидеры и каково происхождение самого феномена лидерства.

В последние годы вновь обозначился некоторый рост интереса к структурному подходу в рамках проблематики *харизматического лидерства*. В соответствии с ранней христианской традицией, «харизма» – понятие для обозначения особенных, дарованных Богом способностей, выделяющих человека и возвышающих его над другими людьми.

Харизма является формой влияния лидера на ведомых / последователей посредством ряда специфических личностных качеств. К этим качествам ученые относят уверенность в себе, чуткое реагирование на динамику изменений во внешнем окружении, *видение возможности неординарного, креативного решения проблем, умение доходчиво передать это видение* ведомым / последователям, способность побудить их к действиям; нестандартность и креативность поведения в реализации своего видения (House, 1977; Meindl, 1992).

Впервые о харизматическом лидерстве заговорил еще М. Вебер, считая, что именно харизма является основным мотиватором ведомых / подчиненных на выполнение неординарных действий (Weber, 1947). Согласно Веберу, именно харизматический лидер способен играть ключевую роль в жизни организации.

Немногочисленные модели харизматического лидерства пытаются выявить стадии развития харизматического лидерства в контексте отношений лидер – ведомые / подчиненные. По мнению Л. Конгера (Conger, 1989), на первом этапе лидер оценивает ситуацию и формулирует те представления, которые должны реализоваться. На второй стадии – согласовывает свои представления с ведомыми. Третий этап связан с формированием доверия и согласованности действий. На четвертом этапе лидер харизматического склада служит ролевой моделью и «мотиватором» для других. Харизматический лидер способен вселить в ведомых веру в возможность реализовать задуманное.

В большинстве дискуссий по проблеме харизматического лидерства в центре внимания находится понятие «видение», то есть способность лидера даже в безвыходной ситуации увидеть перспективы и решения, которые даже не приходят на ум окружающим. Именно в условиях кризиса харизматический лидер ясно и определенно провозглашает, какие действия необходимо предпринять и каковы будут последствия этих действий. Чаще всего в условиях стресса, неопределенности и хаоса ведомые передают бразды правления тем, кто способен исправить кризисную ситуацию. Лидеру дают возможность совершить то, что необходимо для исправления ситуации или решения проблемы. Во многих случаях лидера ничем не ограничивают и позволяют использовать все необходимые средства по его усмотрению (Bryson, 1981; Fink, 1986; Mitroff et al., 1987).

Кризис также предоставляет возможности и лидеру обеспечить нетрадиционные действия ведомых. Лидер харизматического типа, порождаемый кризисом, обладает большей свободой, чтобы воодушевить ведомых на поиск путей выхода из него. Некоторые методы, процедуры и тактические действия ведомых могут быть неупорядоченными, хаотичными и выходить за пределы привычного образа действий. Тем не менее в кризисной ситуации харизматический лидер воодушевляет, поддерживает ведомых и обычно признает их действия правильными.

Современные представления о харизматическом лидерстве настолько абстрактны, что говорить о них как о серьезной научной теории преждевременно. Один из крупнейших экспертов в области менеджмента П. Дракер считает, что «харизма неизбежно ведет лидера в небытие», а оторванные от реальности предвидения харизматических лидеров чаще приносят организации вред, чем пользу (Drucker, 1954).

Современные социально-экономические условия требуют от организации постоянных изменений, поиска новых решений и возможностей, более полного использования потенциала всех сотрудников. Это заставило психологов обратить внимание на те характеристики лидера, которые помогают ему действовать эффективно в новых условиях. Наиболее полно эти характеристики выразились в концепции *трансформационного лидерства*. Трансформационное лидерство направлено на мотивирование деятельности ведомых / подчиненных для достижения амбициозных и возвышенных целей и самореализации (Avolio, Bass, 1988). Видение лидера, его убежденность и целеустремленность обладают настолько притягательной силой, что вдохновляют последователей на выполнение самых трудных и сложных задач. Такой лидер мотивирует других, акцентируя в их восприятии важность и ценность поставленной цели, давая им возможность совме-

стить свои личные интересы с общей целью, создавая атмосферу доверительности и стремления к саморазвитию.

Б. Басс (Bass, 1985) выделил пять характеристик трансформационных лидеров:

1. Харизма. Лидер вызывает уважение и воодушевление последователей своей способностью быстро понять суть проблемы и представить свое видение ее эффективного решения.

2. Персонализация внимания. Лидер уделяет внимание потребностям ведомых и предлагает конкретные проекты, при реализации которых ведомые растут в личностном плане.

3. Стимулирование мыслительной деятельности. Лидер помогает ведомым переосмысливать привычные способы изучения ситуации, поощряет их творчество.

4. Обусловленное вознаграждение. Лидер информирует ведомых о том, что они должны делать для получения вознаграждения, которое они предпочитают.

5. Управление в исключительных случаях. Лидер позволяет ведомым работать над проблемой и не вмешивается до тех пор, пока при достижении цели не нарушаются разумные сроки и стоимость работы.

Однако самой по себе харизмы недостаточно для успешного трансформационного лидерства. Также необходимы аналитические способности, коммуникабельность, объективное восприятие себя и других.

В целом структурный подход столкнулся с большим числом неразрешимых проблем:

1) выделение оптимального набора характеристик оказалось неосуществимым;

2) подход полностью игнорирует контекст лидерства – группу;

3) подход не смог вскрыть причинно-следственную связь между лидерством и индивидуально-личностными особенностями (характеризуют ли определенные черты лидера или же само успешное лидерство формирует специфические черты, например, уверенность в своих силах);

4) в контексте данного подхода индивидуальные черты выступают как статичные образования, лишенные развития;

5) невысокая корреляция (в диапазоне от +0,25 до +0,35) личностных черт с поведенческими проявлениями лидерства, строго говоря, не позволяет считать указанные характеристики надежными предикторами.

И все же, несмотря на все недостатки, данный подход неизменно вызывает интерес практического менеджмента. Даже неидеальные тесты, построенные на достижениях структурного подхода, дают возможность осуществлять профессиональный отбор лидеров, улучшая кадровый состав организации. Особенно часто тестирование нацелено на выявление степени выраженности пяти следующих характеристик, неизменно демонстрирующих высокую положительную корреляцию с успешным лидерством:

1. Интеллект.

2. Доминантность.

3. Уверенность в себе.

4. Высокий активационный (энергетический) уровень.

5. Профессиональные знания и навыки, релевантные выполняемой задаче.

Поведенческий подход к исследованию лидерства

Поведенческий подход рассматривает лидерство в контексте внешнего поведения, демонстрируемого лидером, и пытается найти некоторые устойчивые совокупности поведенческих характеристик, обеспечивающие успех лидеру. Исследовательский интерес сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают.

Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие *стиля лидерства*, под которым понимается «совокупность приемов и методов, применяемых лидером (также и руководителем) с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей» (Психологический словарь, 1983). Следует оговориться, что уже упомянутый идеолого-нормативный аспект концепции лидерства (то есть использование лидерства как средства легитимизации власти менеджмента в организации) нашел отражение и в этом подходе. Он, прежде всего, выразился в смешении понятий «стиль лидерства» и «стиль руководства», в скрытой форме

предполагающем знак равенства между менеджером и лидером. И хотя в некоторых исследованиях (в особенности отечественных) данные понятия разводятся, начиная с работ К. Левина различиям между ними придается все меньше и меньше внимания.

Исследование К. Левина и его коллег. Приоритет в разработке поведенческого подхода принадлежит К. Левину, который накануне Второй мировой войны вместе со своими коллегами провел эксперимент, оказавший значительное влияние на последующее развитие концепции лидерства (Lewin, Lippitt, 1938). В эксперименте приняли участие три группы подростков, которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководителями групп были взрослые, демонстрировавшие разные стили руководства-лидерства. Исследователей интересовало, как стиль поведения лидера связан с эффективностью деятельности трех групп. Стили руководства, продемонстрированные взрослыми, получили обозначения, с тех пор прочно укоренившиеся в социально-психологической литературе: «авторитарный», «демократичный» и «попустительский».

Авторитарным называют стиль, при котором лидер по отношению к ведомым действует властно, директивно, жестко распределяя роли между членами группы, не позволяя выходить за их пределы и тщательно контролируя работу каждого. Авторитарный лидер почти все основные функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать или оспаривать его действия и принимаемые им решения.

Противоположными авторитарному стилю лидерства характеристиками обладает *демократичный* стиль, при котором лидер стремится управлять группой совместно с ведомыми (подчиненными), предоставляя им достаточную свободу действий, позволяя обсуждать свои решения, поддерживая проявляемую ими инициативу в самых разных групповых делах.

Попустительский стиль лидерства – форма руководства, при которой лидер практически устраняется от активного управления группой и ведет себя так, как если бы он был рядовым участником группы. Он позволяет членам группы делать все, что им захочется, предоставляя им полную свободу действий.

По-видимому, названия стилей лидерства-руководства, предложенные Левиным, являлись метафорами, но они стали играть нормативную роль, указывая, что «демократичный» стиль руководства предпочтительнее. Впоследствии многие исследователи предлагали вообще отказаться от этой терминологии и ввести новые обозначения, чтобы устранить ценностно-нормативный оттенок, плохо согласующийся с принципом научной объективности.

Предлагались, например, термины: «директивный», «коллегиальный» и «разрешительный» (либеральный) стиль, намного удачнее раскрывающие поведенческую суть рассматриваемых феноменов (Журавлев, 2004, 2005).

Ценностная нагруженность использованных Левиным понятий, действительно, затрудняет их объективную интерпретацию. По мнению Г. Андреевой, нужны уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: *содержания* решений, предлагаемых лидером группе, и *техники* (приемов, способов) осуществления этих решений (Андреева, 1980). Это, по ее мнению, позволяет рассмотреть каждый из трех стилей лидерства с формальной и содержательной сторон (таблица 1.1).

Исследование Левина и его коллег было не сразу оценено менеджментом и научной общественностью. Лишь в конце 40-х годов внимание исследователей обращается к изучению поведенческих стилей как основных детерминант лидерства. Структурный подход подразумевает наличие «готовых», статичных черт лидера, подразумевая, что лидером нужно родиться и далеко не каждый может им быть.

Таблица 1.1

Формальные и содержательные аспекты авторитарного, демократичного и попустительского стилей лидерства

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный стиль лидерства	
Деловые, краткие распоряжения Запреты без снисхождения, с угрозой Четкий язык, неприветливый тон Похвала и порицание субъективны Эмоции не принимаются в расчет Показ приемов – нерегулярный Позиция лидера – вне группы	Дела в группе планируются заранее (во всем их объеме) Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны Голос руководителя – решающий
Демократичный стиль лидерства	
Инструкции в форме предложений Не сухая речь, а товарищеский тон Похвала и порицание – с советами Распоряжения и запреты – с дискуссиями Позиция лидера – внутри группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе За реализацию предложений отвечают все Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
Попустительский стиль лидерства	
Тон – конвенциональный Отсутствие похвалы, порицаний Никакого сотрудничества Позиция лидера – старается быть как все	Дела в группе идут сами собой Лидер не дает указаний Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Основной же пафос поведенческого направления, на мой взгляд, состоит в том, что лидерство рассматривается не как заданный набор особенностей личности и способностей, а как форма поведения, которую можно освоить и которой, соответственно, можно и нужно *обучать*. Если лидерство – это определенные поведенческие навыки, то можно разработать учебные программы для тех, кто хочет стать эффективным лидером.

Такой взгляд открывал новые возможности не только для индивида, но и для организации: лидеров можно не только искать «на стороне», но и растить самим! В данном контексте метафорическая терминология Левина, по-видимому, была не самой удачной: вряд ли оправданно формулировать задачу повышения эффективности руководства в терминах обучения «демократизму».

Исследования университета Огайо и Мичиганского университета. Наиболее известными исследованиями в рамках поведенческого подхода стали работы Американских исследовательских центров университета Огайо и Мичиганского университета.

В конце 40-х годов ученые университета штата Огайо занялись интенсивным изучением поведенческих навыков и характеристик лидерства (Stogdill, Coons, 1951). Исследователи попытались выявить независимые факторы поведения лидера. Приступив к анализу более чем тысячи переменных, они в конечном счете смогли свести их в две категории, которые достаточно полно описывали лидерское поведение. Эти измерения получили названия: структуризация деятельности (*initiating structure*) и внимательность к людям (*consideration*).

Структуризация деятельности связана с тем, в какой степени лидер определяет и структурирует свою роль и роли других в достижении цели группы. Она включает набор действий, направленных на организацию работы, формирование отношений и определение целей. Лидер с высокими показателями по этому фактору четко устанавливает задачу каждому члену группы, требует выполнения определенных стандартов деятельности и акцентирует временные параметры работы.

Внимательность к людям связана с отношениями лидера с другими членами организации. Этот фактор подчеркивает важность взаимного доверия и уважения лидера к идеям и чувствам подчиненных. Лидер должен заботиться о физическом и душевном комфорте подчиненных, их самоуважении и удовлетворенности трудом. Лидер с высокими показателями по этому фактору помогает подчиненным в решении их внеорганизационных проблем, дружелюбен, тактичен и относится к ним как к равным.

Многочисленные исследования продемонстрировали, что лидеры с высокими показателями по обоим факторам, как правило, добиваются от своих подчиненных большей эффективности и удовлетворенности трудом, чем те менеджеры, которые имеют высокий показатель только по одному или низкие по обоим.

Особо исследователями подчеркивается важность баланса обоих факторов, так как, например, акцент на первом из них ведет к росту жалоб подчиненных, уменьшению удовлетворенности трудом, усилению абсентеизма и текучести кадров. Повышенная забота о подчиненных, в свою очередь, часто вызывает негативные оценки деятельности менеджера со стороны руководства (Kerr et al., 1974).

Задачей исследований, предпринятых центром изучения общественного мнения при Мичиганском университете в конце 40-х годов, был поиск поведенческих характеристик, которые коррелируют с эффективной трудовой деятельностью.

Мичиганская группа ученых выявила два базовых фактора лидерского поведения, обозначенные как *ориентация на работников* и *ориентация на производство*. Ориентированные на работников лидеры подчеркивали важность межличностных отношений, проявляли живой интерес к их потребностям, с пониманием относились к индивидуальным особенностям работников. Лидеры, ориентированные на производство, напротив, все внимание концентрировали на технических и организационных аспектах работы. Их главной заботой было выполнение цели, а люди были лишь средством для ее достижения (Kahn, Katz, 1960).

Результаты исследований, проведенных в Мичиганском университете, убедительно свидетельствовали о том, что лидерство, ориентированное на людей, обеспечивает большую производительность и ведет к росту удовлетворенности работников своим трудом.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мотон. В качестве дальнейшего развития двухфакторной модели лидерского поведения можно рассматривать метод «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Мотон (Blake, Mouton, 1964), представленный на рисунке 1.1.

Каждый из двух факторов, образующих оси решетки, имеет девять градаций. Таким образом формируется пространство из 81 клетки, каждая из которых может характеризовать тот или иной стиль лидерства.

Однако задача метода состоит не столько в том, чтобы дать точную количественную оценку лидерскому поведению, сколько в выявлении доминирующих факторов мышления лидера в контексте поставленных перед ним задач. Стили лидерства проявляют себя в специфичных для каждого из них навыках взаимодействия: в конструктивной критике, сборе информации, принятии решений, проявлении инициативы, умении отстаивать свою позицию, разрешении конфликтов и преодолении трудностей.

На основании данных самих авторов, наиболее эффективным для лидера является следование стилю 9.9, которому в значительной степени уступают и контролирующий (9.1), и приспособившийся (1.9) стили поведения (Blake, Mouton, 1964). Этот метод чрезвычайно популярен и с успехом используется в программах организационного развития, внедрения организационных изменений и формирования навыков эффективного управления.

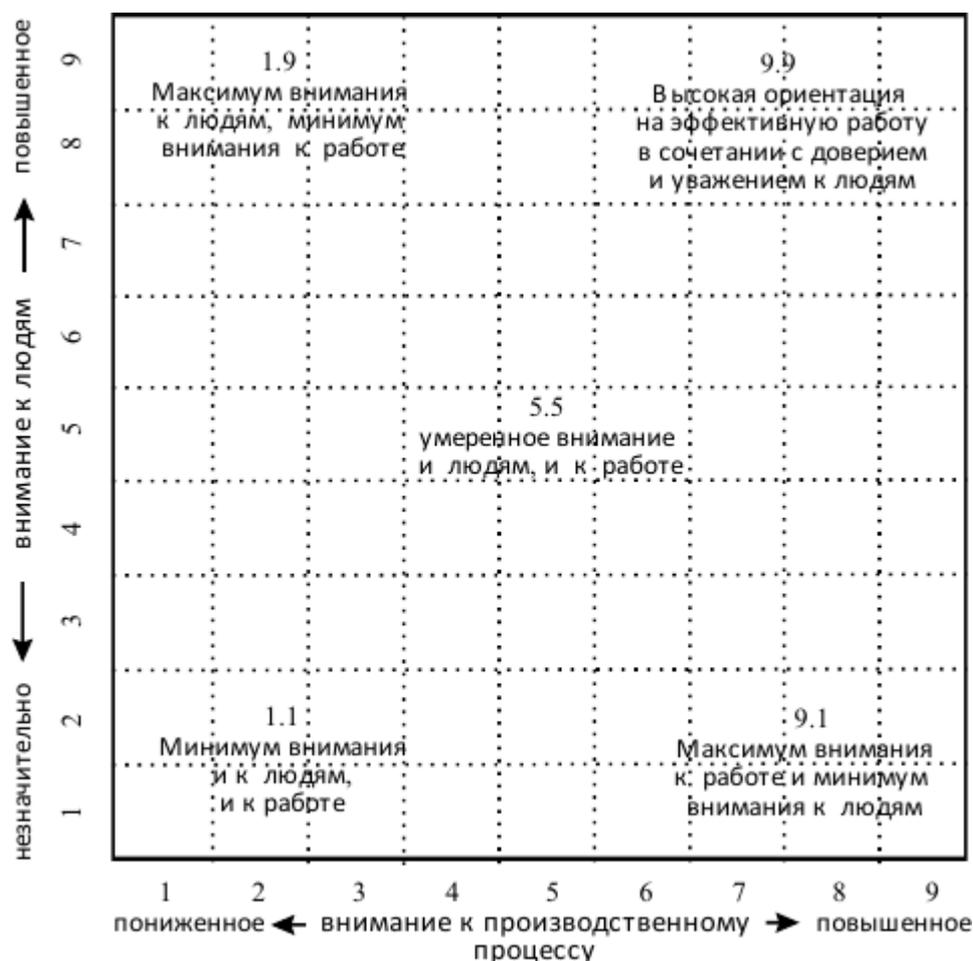


Рис. 1.1. Управленческая решетка Блейка и Моутон

Типы лидерства (управления) по Р. Лайкерту. В своих исследованиях Р. Лайкерт (Likert, 1961; 1967) обнаружил, что наиболее эффективные руководители фокусируют свое внимание на человеческих аспектах управления, создавая эффективные рабочие группы, перед которыми ставятся высокие цели. Такие руководители рассматривают свою деятельность прежде всего как работу с людьми, а не с производственными заданиями. Они стараются помочь подчиненным стать более эффективными профессионалами и зрелыми личностями. Они осуществляют общий, а не детальный контроль и в большей степени сосредоточены на целях, а не на методах. Они вовлекают подчиненных в принятии решений и создают условия для их выполнения. Обобщая свои наблюдения, Лайкерт выделил четыре системы лидерства (таблица 1.2).

Система первого типа – эксплуататорское, авторитарное лидерство, где лидер использует наказание и запугивание, для того чтобы добиться повиновения подчиненных. Внутригрупповые коммуникации в этом случае развиты слабо, лидеры и подчиненные психологически далеки друг от друга, основной объем решений принимается сверху.

Система второго типа представляет собой благожелательный авторитарный тип лидерства, где руководство использует поощрение и награды, поведение сотрудников подчинено руководителям, информация, идущая вверх, ограничена тем, что лидер хочет слышать, политические решения принимаются наверху, но решения, предписанные определенными схемами, могут быть делегированы и на более низкие уровни.

Третья система – это лидерство консультативного типа, где управление использует поощрение, и лишь в некоторых случаях – наказания. Предусматривается незначительное участие подчиненных в принятии решений, коммуникации направлены как вверх, так и вниз, но информация дается в ограниченных количествах и с предосторожностями. В этой системе подчиненные могут оказывать только умеренное влияние на деятельность своих департаментов: основные решения принимаются наверху, а решения, касающиеся частных вопросов, на более низких уровнях.

Система четвертого типа характеризуется участием группы в установлении целей, связанных с высокой производительностью и улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали, подчиненные и руководители психологически близки. Принятие решений происходит в результате групповых процессов, и процедура принятия решений интегрирована в формальную организованную структуру, где организация рассматривается как множество перекрывающихся групп, а каждая группа связана с остальной частью организации с помощью людей (называемых Лайкертом «связующими булавками»), которые являются членами нескольких групп. Эта система, по оценке Лайкерта, обеспечивает высокую производительность, большее участие отдельных людей в делах организации как целого и лучшие отношения между лидерами-менеджерами и подчиненными.

Управление, согласно Лайкерту, всегда взаимосвязанный процесс. Чтобы быть эффективным и иметь возможность общения, лидер всегда должен изменять свое поведение с учетом личностных качеств последователей. Нет специфических правил, которые хорошо бы работали во всех ситуациях, – есть только общие принципы, которые должны рассматриваться с учетом ожиданий, ценностей и навыков тех, с кем менеджер взаимодействует. Чувствительность к этим ценностям и ожиданиям – решающее умение менеджера. Организации должны создать такую атмосферу и условия, которые поощряли бы всех руководителей обращаться с людьми, с которыми они встречаются, соответствующим их ценностям и ожиданиям образом.

Таблица 1.2

Примеры содержания систем лидерства 1, 2, 3 и 4 (по Лайкерту)

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер–раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность, доверие типа «начальник–подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частыми проявлениями уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

В русле поведенческого подхода предпринимались и другие попытки объяснить феномен лидерства исходя из поведения, демонстрируемого лидером (Reddin, 1970). Однако главным огра-

ничением этого подхода были сложности в выявлении устойчивых связей между стилем лидерства и групповой деятельностью.

Ситуационный подход к исследованию лидерства

Эффективность поведения лидера нередко в большей степени зависит от различных обстоятельств, чем от стиля, который он демонстрирует. Анализ этих ситуационных переменных и стал центром внимания ситуационного подхода.

Многочисленные исследования лидерства убедительно продемонстрировали, что прогнозирование его успешности представляет собой значительно более сложную задачу, чем выделение отдельных личностных черт или поведенческих комплексов. Отказ от поиска универсальных личностных и поведенческих инвариантов подвел исследователей к признанию того, что наиболее важные детерминанты эффективного лидерства связаны с конкретной ситуацией управления. Противоречивость получаемых результатов заставила ученых более внимательно взглянуть на ситуационные факторы и попытаться интегрировать структурный и поведенческий подходы в контекст конкретных ситуационных переменных. Их этой концептуальной схемы возникло утверждение, что лидерство преимущественно является продуктом конкретной ситуации.

Следует отметить, что важность ситуационных переменных в лидерстве отмечалась многими исследователями. Некоторые из них даже предпринимали попытки выделить наиболее важные из них. Так, Л. Картер и М. Никсон выяснили, что тип и стиль лидера во многом зависит от характера поставленной задачи. Между группами, решающими разного рода задачи, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой, отличаясь друг от друга лишь некоторыми личностными особенностями (Carter, Nixon, 1949).

Большое значение в поведении лидера имеют такие факторы, как структура группы и модель общения в ней. Важным элементом является продолжительность существования и деятельности группы. В устоявшихся группах их сложившиеся организация и структура в значительной степени определяют как поведение лидера, так и поведение всей группы (Sherif, Sherif, 1966). В группе, действующей достаточно долго и выработавшей устойчивые структуры для упорядочения деятельности своих членов, стабильность поведения лидера объясняется не только личностно-ситуативными причинами, но и влиянием сложившихся структурных элементов (Secord, Bachman, 1964).

Структура общения, укоренившись, может потерять всякую зависимость от конкретной, стоящей перед группой задачи и ее решений. Та структура, которая помогла данной группе успешно решить схожие задачи, будет приемлема и для решения других задач, поскольку при этом сохраняется порядок и подчинение тем законам взаимодействия, которые уже установились в группе (Klein, 1956).

Согласно исследованиям Б. Басса, в случае перехода индивида в новую группу его прежний статус, бывший у него в какой-либо общественной структуре, оказывает значительное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможную степень успеха в процессе завоевания им положения лидера (Bass, 1960). Позиция индивида в группе во многом определяет его возможности оказывать влияние на окружающих. Степень влияния любого члена группы тем выше, чем выше его социальный статус (Hopkins, 1964).

Став однажды лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе общения, а главное – в иерархии статусов, которые, в свою очередь, укрепляют позиции лидера, индивид развивает в себе лидерские способности, усиливающие его положительную оценку со стороны членов группы. Кроме того, доступ к организационным ресурсам в значительной степени мотивирует его на сохранение занимаемой позиции, в то время как усилия лидера, направленные на удовлетворение потребностей остальных членов группы, способствуют снижению их индивидуальной активности и стремления к лидерству каждого из них.

Однако лишь немногие из исследователей смогли не только выявить важные ситуационные переменные лидерства, но и представить целостные теории и прикладные методы, позволяющие

измерять и изменять (оптимизировать) поведение лидера в конкретных организационных ситуациях.

Теория лидерства Д. Мисуми. Одним из таких методов является РМ-теория лидерства, разработанная японским психологом Д. Мисуми (Мисуми, 1984). Еще в середине 40-х годов, вдохновленный знакомством с трудами К. Левина и его коллег, он самостоятельно, независимо от уже упомянутых нами исследований американских университетов, начинает разрабатывать собственную теорию лидерства. Мисуми также приходит к осознанию необходимости выделения двух базовых факторов, обеспечивающих эффективность лидера, однако рассматривает их не как самостоятельные образования, а как функцию взаимодействия конкретного лидерского поведения с групповой динамикой конкретной группы.

В качестве таких измерений поведения руководителя, по мнению Мисуми, выступают: лидерский стиль, ориентированный на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг и т. д.), и ориентация на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма. Начальные буквы двух английских слов, обозначающих рассмотренные поведенческие категории лидерства: Р(erformance) – *деятельность* и М(aintenance) – *поддержка*, и дали название подходу.

Нетрудно заметить, что суть этих факторов во многом совпадает с уже рассмотренными нами двухфакторными поведенческими моделями. Открытие Д. Мисуми состоит в том, что он продемонстрировал различие между самим поведением лидера и той функцией, которую это поведение выполняет, будучи воспринято подчиненными. Доминирующим акцентом РМ-теории является рассмотрение лидерства как группо-динамического процесса, выраженного, прежде всего, членами группы, возглавляемой лидером.

Для того чтобы руководитель мог овладеть навыком успешного лидерства, он должен обладать объективной обратной связью о своем влиянии на подчиненных, иметь возможность определить свой действительный стиль лидерства, а также спланировать его направленное изменение. Для этой цели в рамках своей теории Д. Мисуми разработал специальный опросник для определения РМ-факторов в поведении руководителя (Занковский, 1999).

Помимо двух базовых факторов, метод позволяет диагностировать восемь вспомогательных факторов: 1) мотивацию; 2) удовлетворенность зарплатой; 3) удовлетворенность трудом; 4) психологический климат; 5) совместную деятельность; 6. проведение совещаний; 7) общение и взаимодействие и 8) психологические стандарты групповой деятельности.

Для разработки РМ-опросника автор использовал непараметрический эквивалент многомерного шкалирования, а также факторный анализ. Поражают размеры выборки, по-видимому не имеющие даже бледного аналога среди всех других исследований лидерства: только в сфере банковского бизнеса было обследовано 2 489 рабочих групп в 16 японских банках (Мисуми, 1984). Еще шире метод использовался в промышленности, на транспорте и в государственных учреждениях Японии. Факторный анализ этого огромного массива эмпирических данных подтвердил адекватность опросника теоретической модели: двумя ведущими факторами неизменно выступали Р(erformance) и М(aintenance). Основываясь на различной степени актуализации обеих поведенческих категорий лидерства в групповой динамике, Мисуми установил типологию поведения менеджера (см. рисунок 1.2).

Рм	PM
рм	рМ

Рис. 1.2. Типология поведения лидера, основанная на степени реализации двух основных функций управления

Многочисленными исследованиями в течение 50 лет было показано, что практически во всех типах организаций РМ-стиль лидерства (обе буквы – заглавные, большие), то есть когда и Р и М функции реализованы максимально, является наиболее эффективным. И наоборот: РМ-стиль лидерства (обе буквы прописные, малые), то есть когда обе функции практически не реализуются, оказывается минимально эффективным для организации.

Опросник состоит из 60 вопросов. Первые 40, объединенных в 8 групп (субфакторов), посвящены обсуждению различных аспектов организационной деятельности. Последние 20 вопросов непосредственно связаны с основными стилями, стратегиями управления: вопросы с 41 по 50 посвящены Р-стилю, а с 51 по 60 – М-стилю. С помощью РМ-опросника руководитель может получить объективную информацию о своем влиянии на людей, может определить свой текущий стиль лидерства, проследить тенденции его изменения в направлении эффективного РМ-стиля, может контролировать динамику своего взаимодействия с группой, выбирая средства для оптимизации этого взаимодействия.

Применение метода предусматривает следующие этапы:

1. Заполнение РМ-опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего или среднего уровня.
2. Проведение семинара-тренинга для группы руководителей нижнего и среднего уровня с заполнением ими РМ-опросника.
3. Повторное заполнение (спустя 3 месяца) РМ-опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего уровня.
4. Повторное проведение семинара-тренинга с руководителями.

Обработка опросника производится путем подсчета суммы средних значений по двум базовым РМ-факторам. Точка пересечения факторов на РМ-графике, координатными осями которого выступают РМ-нормы эффективных подразделений данной организации, позволяет определить стиль лидерства, осуществляемый руководителем, а также направленность и содержание развития. Аналогичная оценка восьми вспомогательных факторов позволяет операционализировать те аспекты деятельности руководителя, которые требуют корректировки.

Таким образом, метод не только позволяет оценить поведение лидера в контексте многих ситуационных переменных, но и выступает частью специальной программы организационного развития, направленной прежде всего на корректировку и оптимизацию поведения лидера. Чрезвычайно успешной была адаптация РМ-метода в Китайской народной республике, где она с чрезвычайным успехом используется в государственных и коммерческих организационных структурах.

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера. Одна из наиболее известных ситуационных моделей лидерства была предложена Ф. Фидлером (Fiedler, 1964). В начале 60-х годов Ф. Фидлер и его коллеги пришли к выводу, что в разных условиях эффективными являются разные типы лидерства (Fiedler, 1967). Например, в некоторых ситуациях лидер, ориентированный на людей, способствовал повышению эффективности группы, улучшению ее морального климата, росту общей культуры ее членов. Однако в других группах роста продуктивности добивался только авторитарный, деятельный лидер, ориентированный на выполнение задачи.

В ходе исследований выяснилось, что нельзя предсказать изменения групповой динамики на основе лишь личностных характеристик лидера, но это вполне возможно сделать, если известен ряд организационных переменных. Ф. Фидлер предложил модель, согласно которой эффективность группы зависит от оптимального соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля – власти лидера в конкретной ситуации. Он разработал опросник LPC (Least Preferred Co-worker («отношение к наименее предпочтительному из сотрудников»), который позволял определить основную ориентацию лидера – на людей или задачу. Затем он выделил три ключевые ситуационные переменные, манипулируя которыми можно найти оптимальное соответствие между ситуацией и стилем лидерства.

Модель Фидлера, несомненно, является продолжением структурного и поведенческого подходов, так как его опросник – это вполне традиционный психологический тест, направленный на выявление личностных и поведенческих особенностей лидера. Вместе с тем он пошел значи-

тельно дальше указанных подходов, выделяя ситуационные переменные и рассматривая эффективность лидера как функцию его взаимодействия с последними.

Опросник LPC состоит из шестнадцати шкал, образованных парами прилагательных с противоположными смыслами (например, приятный – неприятный, эффективный – неэффективный, доброжелательный – враждебный и т. д.). Тестируемому предлагается вспомнить одного из своих подчиненных, к которому он относится или относился с наибольшей неприязнью, и оценить его по указанным 16 шкалам, каждая из которых имеет 8 градаций. Фидлер полагал, что подобный тест позволяет определить стиль лидерства. Если тестируемый оценивает положительно даже наименее приятного ему сотрудника, то это можно рассматривать как свидетельство ориентированности на людей. И наоборот, если неприятный или неадекватный сотрудник оценивается отрицательно, это свидетельствует об ориентации лидера на задачу.

Значительное ограничение модели Фидлера состоит в том, что определяемый его опросником стиль лидерства является строго дихотомичным и фиксированным. По его мнению, стиль лидерства свойствен индивиду от природы и практически не подвержен изменениям в зависимости от ситуации. Эффективность стиля лидерства, по Фидлеру, определяется его соответствием конкретной ситуации, в которой ключевыми являются три переменные:

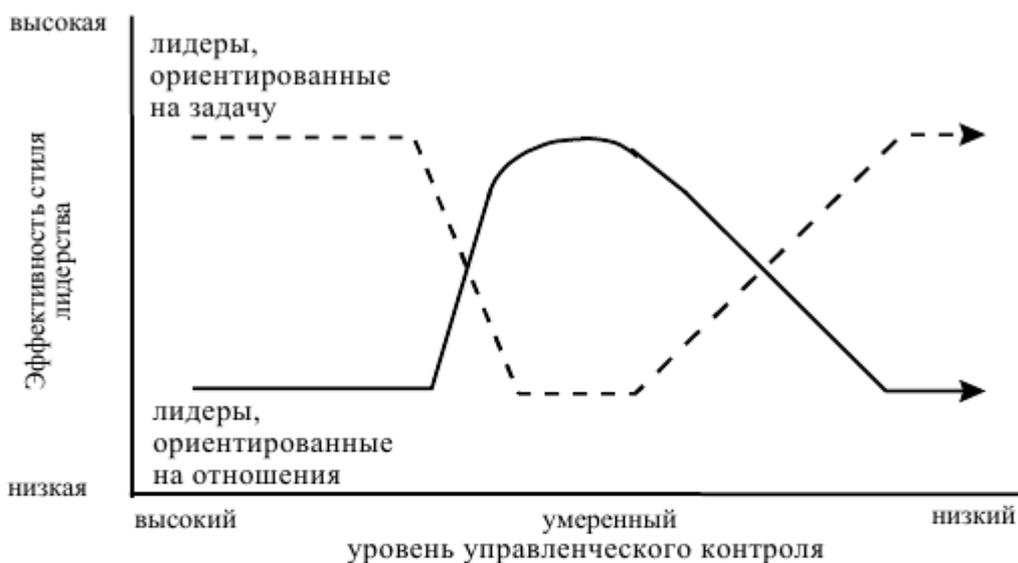
1. Отношения «лидер – подчиненные», то есть степень доверия и уважения, которые испытывают работники к своему менеджеру. Эта переменная свидетельствует о том, насколько лояльно и доброжелательно группа принимает своего лидера, насколько он привлекателен для последователей.

2. Структурированность задачи, то есть степень ее формализованности. Структурированность задачи определяется по четырем признакам: насколько в представлениях членов группы выбранное решение выглядит правильным; насколько четко группа понимает все требования, предъявляемые к данному решению (четкость постановки задачи); какие существуют ограничения, касающиеся действий, связанных с выполнением задачи; является ли данное решение единственным или возможны альтернативные варианты.

3. Должностная власть, понимаемая как возможность менеджера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчиненных. Она определяется объемом должностных полномочий лидера, положением руководимой лидером группы в общей организационной структуре, традицией или неформально признаваемым авторитетом лидера.

Проведя многочисленные исследования по выяснению зависимости эффективности лидерского поведения от стиля лидерства и ситуационных переменных, Фидлер обнаружил, что лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в тех случаях, когда обладают или высоким, или низким уровнем управленческого контроля. Они эффективны, когда их отношения с подчиненными благоприятны, задача структурирована и они имеют значительную должностную власть. Этот же тип лидерства оказывается наиболее эффективным и в наименее благоприятных условиях: при недостатке власти, отсутствии четкой задачи и натянутых отношениях с подчиненными. Поэтому наибольшую эффективность от такого лидера можно ожидать в ситуациях I, II, III, VII и VIII (рисунок 1.3). Что же касается лидеров, ориентированных на людей, то максимальной эффективности они могут достигнуть в ситуациях IV, V и VI. Таким образом, соотношение стиля лидерства с оценкой трех ситуационных переменных позволяет прогнозировать эффективность лидера в зависимости от организационных условий.

Фидлер считает стиль лидерства врожденной характеристикой, и поэтому его модель предусматривает два пути повышения эффективности лидера. Во-первых, можно подобрать лидера в соответствии с имеющимися организационными условиями. Подобно тому как футбольный тренер выпускает нового игрока, увидев, что характер игры изменился, так и организация направляет на какой-либо участок менеджера с более подходящим для ситуации стилем лидерства.



тип ситуации	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
отношения «лидер-подчиненный»	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	плохие	плохие	плохие	плохие
структурированность задачи	высокая	высокая	низкая	низкая	высокая	высокая	низкая	низкая
должностная власть	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая

Рис. 1.3. Модель лидерства Ф. Фидлера

Во-вторых, может быть осуществлено изменение самой ситуации, например, с помощью реструктуризации групповой задачи или расширения / сокращения властных полномочий лидера. Для иллюстрации представим, что ориентированный на задачу лидер находится в ситуации IV. Если расширить его властные полномочия, то он фактически окажется в новой ситуации – ситуации III, где соответствие между лидерскими свойствами и характеристиками ситуации будет более благоприятным для эффективной деятельности группы. Эмпирические исследования подтверждают высокую прогностичность модели для ситуаций I, IV, V и VIII (Miner, 1980). В то же время данная модель сталкивается с серьезными трудностями в оценке ситуативных переменных, не принимает во внимание характеристики подчиненных, не учитывает уровень профессионализма лидера и группы и, наконец, много вопросов вызывают теоретические и психометрические основания опросника LPC. Тем не менее, модель лидерства Фидлера до сих пор является очень популярной. Она сыграла значительную роль в стимуляции интереса исследователей к ситуационным факторам лидерства.

Ситуационная теория лидерства П. Херси и К. Бланшара. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара (Hersey, Blanchard, 1974, 1982). Она используется как основной метод подготовки руководящего состава в таких известных компаниях, как IBM, Mobil Oil, Xerox, а также в подготовке офицерских кадров.

Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера, или ведомых. Согласно ей успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

Акцент на подчиненных или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных. И, как ни странно, этот важнейший фактор долгое время игнорировался во многих теориях лидерства.

Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение. Понятие «зрелость» включает два компонента: профессиональную зрелость и психологическую зрелость. Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и

опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуются внешняя стимуляция и поощрение, они внутренне мотивированы.

Херси и Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

1) «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.

2) «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к РМ-лидерству Дж. Мисуми).

3) «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно играет роль модератора и координатора.

4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных.

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:

М1. Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.

М2. Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

М3. Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.

М4. Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.

Взаимосвязь элементов ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Бланшара представлена на рисунке 1.4.

В соответствии с моделью, поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьшением воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии *М1* подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии *М2*, лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – будет снимать сопротивление группы против давления лидера. На стадии *М3* главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И наконец, на стадии *М4* у лидера нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.

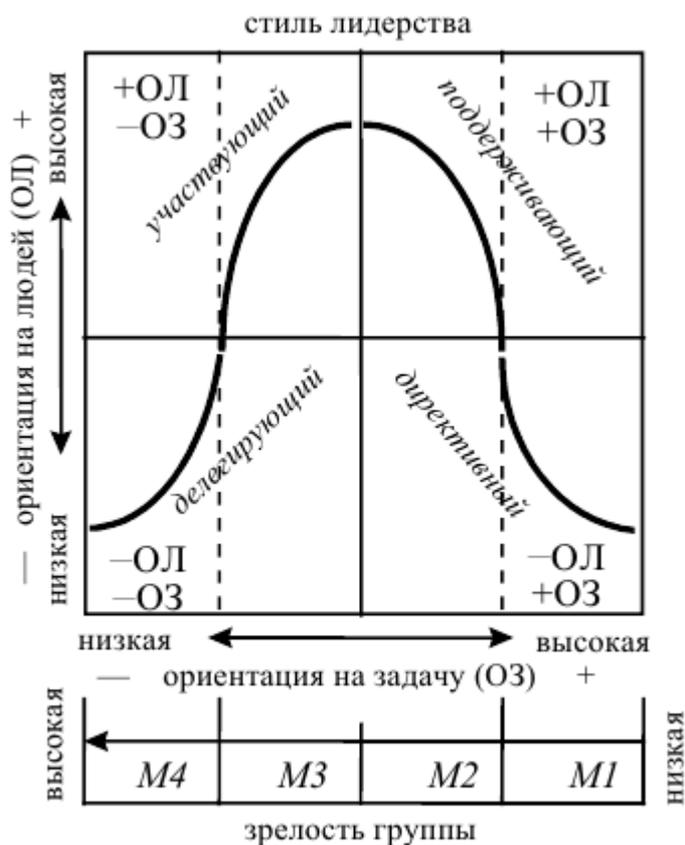


Рис. 1.4. Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром

Нетрудно заметить, что ситуационная теория лидерства Херси – Бланшара в некоторых моментах схожа с управленческой решеткой Блейка – Мотон. Так, директивный стиль во многом аналогичен авторитарному стилю 9.1, поддерживающий – стилю 9.9 и т. д.

Тем не менее включение группового контекста качественно меняет содержание данной типологии. Стиль 9.9, который рассматривался Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории Херси-Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется степенью зрелости группы. Валидность теории была подтверждена целым рядом исследователей (Hambleton, Gumpert, 1982; Graeff, 1961).

Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.

А. Танненбаум и В. Шмидт (Tannenbaum, Schmidt, 1973) попытались найти соответствие лидерских стилей различным условиям, складывающимся в организации. Стили лидерства, по их мнению, не дискретны, а представляют собой непрерывно меняющийся континуум – от авторитарного лидерства, сосредоточенного исключительно на работе, до лидерства, полностью сосредоточенного на отношениях с подчиненными. Стили лидерства изменяются в зависимости от степени свободы, которую менеджеры предоставляют своим подчиненным. По мнению авторов модели, между этими двумя полюсами существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.



Рис. 1.5. Континуум лидерского поведения

При этом успешность применяемого стиля лидерства зависит от четырех организационно-психологических переменных:

1. Личности лидера и предпочитаемого им стиля;
2. Личностных и профессиональных качеств подчиненных;
3. Целей, требований и содержания выполняемой работы;
4. Ситуационных факторов, связанных с культурой и особенностями организации. Выбираемый лидером стиль выступает функцией указанных переменных. Континуум лидерского поведения, в соответствии с моделью Танненбаума – Шмидта, представлен на рисунке 1.5.

Модель «движения к цели» (Path-goal theory) Р. Хауса и Т. Митчелл. Эта модель ориентирована на прогноз эффективности лидера в различных ситуациях. Согласно модели «движения к цели» (ДКЦ), высокая удовлетворенность и эффективность сотрудников возможна только при наличии адекватной связи между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. При этом эффективность лидерства непосредственно связана с уровнем мотивационной силы, которой обладают ожидания ведомых. В идеале, вознаграждение должно полностью соответствовать результату. Эффективным лидером может быть только тот, кто обеспечивает подчиненным возможность двигаться к поставленной цели (Evans, 1970). При этом лидер должен четко сформулировать поставленную задачу для ее успешного выполнения (House, 1971; House, Mitchell, 1974).

Хаус и Митчелл выделили четыре стиля поведения лидера: директивный, поддерживающий, партиципативный и направленный на достижение цели.

Директивный стиль – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что* и *как* делать, а также *что* и *когда* от них ожидается.

Поддерживающий стиль – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Партиципативный стиль – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Стиль, направленный на достижение цели, – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание к качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Для эффективного лидерства важно знание лидера о том, как ведомые / подчиненные воспринимают его поведение. Здесь авторы предлагают учитывать три аспекта: удовлетворенность в результате выполнения работы, положительное или отрицательное восприятие поведения лидера и ожидание соответствующего вознаграждения за свою деятельность (House, Dessler, 1974). Директивный лидер стремится разъяснить подчиненным, чего от них ожидают. Поддерживающий лидер рассматривает своих подчиненных как равных партнеров. Участвующий лидер консультируется у своих подчиненных и изучает их предложения и идеи, прежде чем принять решение. Лидер, ориентирующийся на достижение цели, ставит вдохновляющие задачи, предполагая, что его подчиненные будут действовать эффективно и профессионально.

В ряде исследований была оценена валидность модели ДКЦ (Keller, 1989). Результаты показали тесную взаимосвязь между стремлением лидера внести ясность и степенью удовлетворенности подчиненных. Чем яснее поставлены задачи подчиненным, тем позитивнее ими воспринимается стиль лидерства их руководителя.

Исследования показали, что все четыре вида поведения могут практиковаться одним и тем же лидером в различных ситуациях. Лидер должен помочь подчиненным уяснить реалистичные ожидания и уменьшить препятствия на пути достижения желательных целей. Эффективный лидер стремится четко определить путь подчиненных к целям, выбирая и применяя тот стиль поведения, который полнее отвечает указанной задаче. Таким образом, ДКЦ требует от лидера использования того стиля, который наиболее целесообразен в данной ситуации.

В модели Хауса – Митчелл также учитываются две группы факторов, влияющих на эффективность того или иного стиля лидерства. Это личностные характеристики ведомых / подчиненных и внешние организационные условия.

Важной личностной характеристикой ведомых / подчиненных является оценка ими своих способностей, наличие или отсутствие опыта, а также уровень уверенности / неуверенности индивида в возможности контролировать ход своей жизни (локус контроля). Так, чем выше ведомые / подчиненные оценивают свои способности при выполнении задачи, тем труднее им смириться с директивным стилем лидера. В подобных ситуациях такой стиль руководства может негативно влиять на их деятельность. Индивиды с внутренним локусом контроля (считающие, что поощрение определяется их усилиями), как правило, более удовлетворены партиципативным стилем, тогда как ведомых с внешним локусом контроля (полагающих, что размер поощрения контролируется внешними факторами) обычно больше удовлетворяет директивный стиль (House, Mitchell, 1974).

В качестве внешних факторов, влияющих на эффективность конкретного лидерского стиля, Хаус и Митчелл выделяют: 1) содержание и структуру работы; 2) формальную систему полномочий в организации и характеристики рабочей группы, ее динамику и нормы.

Так, формализованное задание с жестким алгоритмом деятельности во многом делает излишним директивный стиль лидерства, а жесткая иерархическая оргструктура будет вступать в противоречие с партиципативным стилем поведения. В целом, как показано на рисунке 1.6, эффективная реализация того или иного лидерского стиля должна учитывать всю совокупность ситуативных переменных, включенных Хаусом и Митчелл в модель ДКЦ.

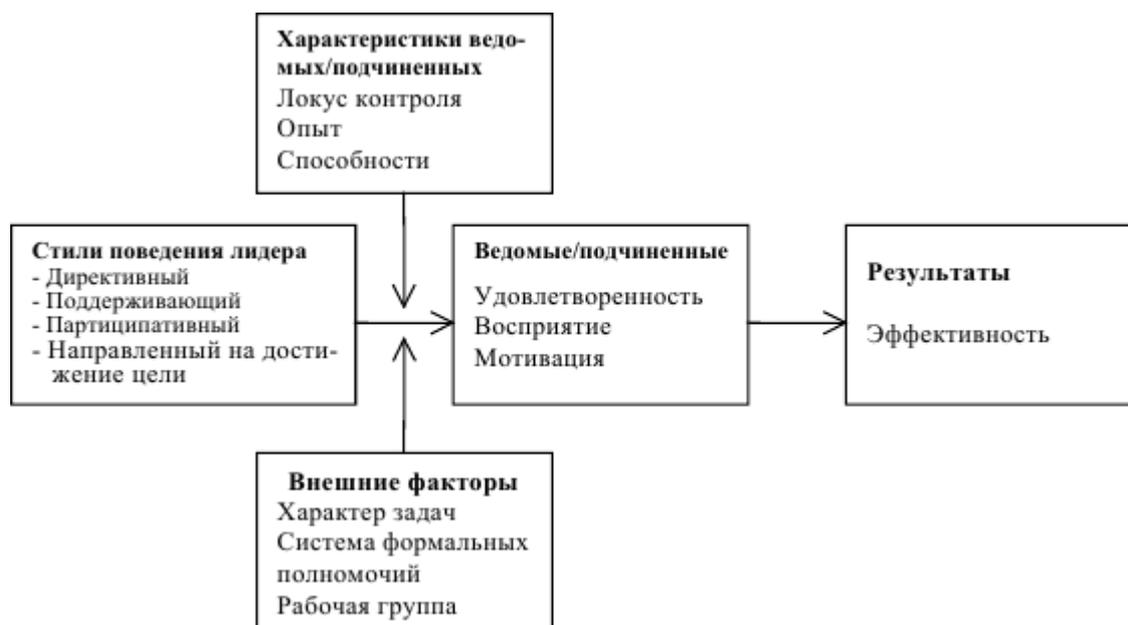


Рис. 1.6. Модель «движения к цели» (ДКЦ) Р. Хауса – Т. Митчелл

Модель атрибутивного лидерства. В атрибутивной теории лидерства подчеркивается, что она связана с когнитивными процессами, при которых лидер интерпретирует поведение подчиненных по некоторым «сигналам» в контексте имеющегося организационного окружения (Kelley, 1967). Во многих случаях определение причин поведения ведомых / подчиненных основывается на некоторых субъективных предположениях, формируемых на основе особенностей индивидуального восприятия. Атрибутивная модель исходит из того, что лидер по сути является информационным «процессором» (Green, Mitchell, 1979), то есть отыскивает информационный сигнал о том, «почему» нечто произошло, а затем пытается сформулировать объяснение, которое во многом определяет его поведение как руководителя. Выявление причин поведения подчиненных сводится к их отнесению к одной из трех категорий, которыми оно может быть обусловлено: 1) к личностным особенностям подчиненных; 2) к существу дела, 3) к контексту ситуации. Так, пытаясь понять причину снижения качества продукции, лидер рассматривает следующие альтернативы: человеческий фактор (виноваты или нет сотрудники), специфика задачи (была ли поставленная задача трудной для выполнения), результат стечения некоторых обстоятельств (контекст).

При атрибуции причин поведения ведомого лидер опирается на три типа сведений: согласованность, постоянство и последовательность. В первом случае лидер попытается определить, ведут ли себя подобным образом другие сотрудники в аналогичных ситуациях. Затем он оценивает постоянство, то есть всегда ли конкретный сотрудник ведет себя подобным образом в аналогичных ситуациях. Наконец, лидер оценивает, насколько последовательно / непоследовательно поведение сотрудника: ведет ли он себя по-разному в различных ситуациях (рисунок 1.7).

Таким образом, с помощью атрибутивной теории можно предсказать реакцию лидера на действия ведомых (Mitchell, Green, Wood, 1981). Атрибуционное предубеждение – тенденция предпочитать одно объяснение поведения другому. Принципиальная ошибка атрибуции возникает в том случае, когда о личности или ситуации судят на основе ограниченной информации. При неполной информации предпочтительнее вообще не выносить суждение.

В реальной деятельности лидеров наблюдается тенденция придавать слишком большое значение личности или диспозиционным критериям. В то же время люди склонны недооценивать или игнорировать ситуационные факторы.

В последние десятилетия в управленческой и организационно-психологической литературе отдается предпочтение коллегиальным и демократическим процедурам решения проблем и принятия решений (так называемый партиципативный, «участвующий» менеджмент). Успех японцев во внедрении кружков качества сделал различные формы участия работников в принятии организационных решений еще более популярными. У многих даже создалось впечатление, что активное

участие работников всегда и во всех ситуациях более эффективно, чем единоличные решения или авторитарная модель лидерства. На самом деле, как уже не раз отмечалось, все не так однозначно: жесткий авторитарный стиль лидерства не всегда плох, а ослабление управленческого контроля вовсе необязательно носит продуктивный характер.

В. Врум и его коллеги предложили многообещающий и потенциально эффективный подход к оценке определенных ситуационных переменных и их взаимосвязи с альтернативными процедурами принятия решений и стилями поведения лидера (Vroom, 1973; Vroom, Yetton, 1973; Vroom, Yago, 1978).

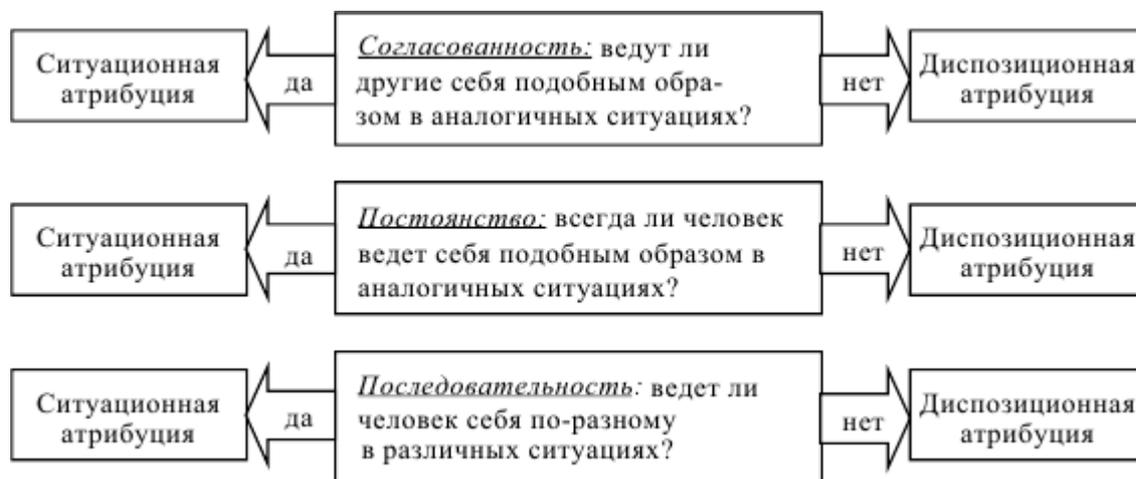


Рис. 1.7. Основные детерминанты атрибутивного процесса

Предложенная ими модель носит нормативный характер, так как предписывает выполнение набора последовательных правил, позволяющих определить оптимальный стиль лидерства, исходя из различных ситуационных переменных. Цель модели, таким образом, состоит в том, чтобы диагностировать наиболее целесообразный стиль лидерства. Она позволяет лидеру принимать во внимание альтернативные процедуры принятия решений (авторитарную, консультативную, партисипативную) и выбрать ту, которая более всего подходит для данной ситуации (таблица 1.4).

Как видно из таблицы, АI и АII представляют собой решения, соответствующие авторитарному (А) стилю лидерства, и ни одно из них не предполагает реального участия подчиненных. В первом случае лидер принимает решения самостоятельно, используя ту информацию, которой располагает. Во втором – получает информацию от подчиненных, но решение принимает единолично.

Подчиненные участвуют в принятии решения лишь как источник необходимой информации; от поиска или оценки альтернативных решений они отстранены.

Стили лидерства КI и КII оцениваются как консультативные (К). Их отличие в том, что лидер либо консультируется с каждым из ведомых индивидуально, не собирая их в проблемную группу, либо консультируется с группой в целом, а затем сам принимает решение, которое может отражать или не отражать мнения подчиненных. Здесь более высокая степень вовлечения подчиненных в процессы принятия решения, чем в первых двух, а степень контроля руководителя над проблемой и ее решением ниже.

ГII – это групповой, или партисипативный, стиль лидерства, который предусматривает значительную степень вовлечения подчиненных в процесс принятия решения.

Здесь лидер излагает проблему группе, и в результате совместного обсуждения идет поиск альтернативных вариантов решения. Стараясь достигнуть согласованного решения, лидер не навязывает своего мнения, а принимает то решение, которое выбрала группа.

Эффективность каждого из этих стилей зависит от конкретной ситуации и характера проблемы, которую требуется решить. В рассматриваемой модели выделены три основные группы переменных, которые должны учитываться при выяснении того, приведет ли данный стиль лидерства к эффективному решению проблем и к желательным результатам:

Таблица 1.4

Стили поведения лидера в процессе принятия решений

Для индивидуальных проблем	Для групповых проблем
АI. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию	АI. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию
АII. Вы получаете необходимую информацию от подчиненного, затем решаете проблему самостоятельно. Получая информацию, вы можете сказать или не говорить подчиненному, в чем состоит проблема. Роль подчиненного при принятии решения явно сводится к выдаче конкретной информации, которая вам требуется, а не к выдаче или оценке решений	АII. Вы получаете необходимую информацию от подчиненных, затем решаете проблему самостоятельно. Получая информацию, вы можете сказать или не говорить подчиненным, в чем состоит проблема. Роль подчиненных при принятии решения явно сводится к выдаче конкретной информации, которая вам требуется, а не к выдаче или оценке решений
КI. Вы сообщаете о проблеме соответствующему подчиненному, выясняете его мнение и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненного	КI. Вы сообщаете о проблеме соответствующим подчиненным, выясняете их мнения и предложения, не объединяя их в группу. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнения подчиненных
КII. Вы сообщаете о проблеме одному из ваших подчиненных, вместе ее анализируете и приходите к взаимоприемлемому решению в атмосфере откровенного обмена информацией и идеями. Вы оба вносите вклад в решение проблемы, причем вклад каждого в большей степени определяется его знаниями, чем формальным положением	КII. Вы сообщаете о проблеме своим подчиненным на собрании группы. На этом собрании вы выясняете их мнение и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнения подчиненных
ГII. Вы делегируете проблему одному из ваших подчиненных, снабдив его соответствующей информацией и возложив на него ответственность за самостоятельно принимаемое решение. Любое принятое им решение получит вашу поддержку	ГII. Вы сообщаете о проблеме своим подчиненным как группе. Совместно вы выдвигаете и оцениваете альтернативы и пытаетесь выработать согласованное групповое решение. Вы, скорее, выступаете в роли модератора, который координирует обсуждение, ориентирует его на проблему и обеспечивает анализ важных сторон. Вы не пытаетесь навязать группе свое мнение и готовы принять и осуществить любое решение, которое пользуется поддержкой всей группы

- требования к качеству решения;
- степень одобрения и приверженности ведомых принятому решению, которая рассматривается как фактор действенности внедрения;
- время, отведенное на принятие решения.

Исследователи предложили набор ситуационных характеристик, или «проблемных свойств», и связанных с ними диагностических вопросов (см. таблицу 1.5).

С указанными свойствами и вопросами связана совокупность правил, используемых для отбора альтернативных стилей руководства (при решении проблем и принятии решений). Правила рассчитаны на обеспечение качества решений (правила 1, 2 и 3) и их одобрения подчиненными (правила 4, 5, 6 и 7).

1. *Правило информации:* если качество решения имеет важное значение и если руководитель не располагает достаточной информацией или знаниями для самостоятельного решения проблемы, АІ исключают из допустимого множества. (При его использовании существует риск получить решение низкого качества.)

2. *Правило совместимости целей:* если качество решения имеет важное значение, а подчиненные не разделяют организационных целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, ГІ исключают из допустимого множества. (Альтернативы, при которых исключен окончательный контроль руководителя над решением, могут поставить под угрозу качество решения.)

3. *Правило неструктурированной проблемы:* в тех случаях, когда качество решения важно, у руководителя нет необходимой информации и знаний для принятия самостоятельного решения, а проблема не структурирована, процедура принятия решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ ее сбора.

Методы, связанные с взаимодействием подчиненных, обладающих всесторонним знанием проблемы, в данной ситуации, по всей вероятности, будут более экономичными и обеспечат высокое качество решения проблемы. В этих условиях АІ, АІІ и КІ исключают из допустимого множества. (АІ не обеспечивает получение руководителем необходимой информации, АІІ и КІ представляют собой более громоздкие и менее действенные и экономичные способы сбора информации, необходимой для решения проблемы.)

Таблица 1.5

«Проблемные свойства», использованные в модели

Проблемные свойства	Диагностические вопросы
А. Важное значение качества решения	Существует ли требование, согласно которому одно решение может быть более рациональным, чем другое?
В. Степень обеспеченности руководителя достаточной информацией/знаниями для самостоятельного получения качественного решения	Располагаю ли я достаточной информацией для принятия качественного решения?
С. Степень структурированности проблемы	Структурирована ли проблема?
Д. Степень важности одобрения решения или приверженности ему со стороны подчиненных для действенного внедрения решения	Важно ли одобрение решения подчиненными важное значение для его действенной реализации?
Е. Высокая вероятность того, что авторитарное решение руководителя получит одобрение подчиненных	Если вы примете решение самостоятельно, можно ли быть достаточно уверенным, что оно будет одобрено подчиненными?
Ф. Степень уверенности в том, что у подчиненных существует стимул к достижению организационных целей в форме, вытекающей из постановки проблемы	Разделяют ли подчиненные цели организации, которые будут достигнуты при решении проблемы?
Г. Вероятность возникновения среди подчиненных разногласий относительно предпочтительных решений	Вероятны ли разногласия среди подчиненных в отношении предпочтительных решений? (Этот вопрос не имеет отношения к межличностным проблемам.)
Н. Наличие у подчиненных информации, необходимой для качественного принятия решения.	Располагают ли подчиненные достаточной информацией для принятия качественного решения?

4. *Правило одобрения:* если одобрение решения подчиненными имеет важное значение для его действенного внедрения, но при этом неясно, получит ли одобрение авторитарное решение, принятое руководителем, АI и АII исключают из допустимого множества. (Ни один из этих методов не обеспечивает возможности для участия подчиненных в принятии решения, и оба ставят под угрозу необходимое одобрение.)

5. *Правило разногласий:* если одобрение решения имеет важное значение, а среди подчиненных могут возникнуть конфликты или разногласия по поводу принятого решения, АI, АII, КI и КII исключают из допустимого множества. (Методы решения проблемы должны позволять снимать разногласия при решении проблемы. Соответственно при таких обстоятельствах исключаются АI, АII и КII, которые не обеспечивают возможности для преодоления разногласий. При использовании этих методов существует риск, что некоторые подчиненные не будут достаточно привержены окончательному решению.)

6. *Правило справедливости:* если качество решения не имеет важного значения, а главным моментом является одобрение, но неизвестно, будет ли одобрено авторитарное решение, то АI, АII, КI и КII исключают из допустимого множества. (Метод призван максимизировать вероятность одобрения, так как это единственное существенное соображение, определяющее действенность решения. В этих условиях АI, АII, КI и КII исключают из допустимого множества. Их использование поставило бы под угрозу получение необходимого одобрения.)

7. *Правило приоритетности одобрения:* если одобрение имеет важное значение и оно не обеспечивается при авторитарном решении, а подчиненным можно доверять, то АI, АII, КI и КII исключают из допустимого множества. (Методы, обеспечивающие равноправное участие подчиненных в процессе принятия решения, могут вызвать более высокую степень одобрения, не создавая угрозы качеству. Использование любого метода, кроме ГII, влечет за собой ненужный риск,

связанный с тем, что решение не будет полностью одобрено или подчиненные не будут ему привержены должным образом.)

В этой модели результаты тех или иных процедур решения проблем и принятия решений зависят преимущественно от первых двух групп переменных. Переменная, характеризующая время, влияет главным образом на выбор стиля лидерства в том случае, если для той или иной ситуации пригодны два или больше стиля.

Для того чтобы формализовать алгоритм принятия решений, авторы предложили использовать «дерево решений» (рисунок 1.8).

Для выбора соответствующего стиля лидерства нужно пройти вдоль всего «дерева решений», используя приведенные правила. Например, если на вопрос А следует отрицательный ответ, то следующий шаг требует перехода к вопросу D. Если ответ на этот вопрос тоже «нет», то «дерево решений» приводит нас в конечную точку 1.

Для многих проблемных типов могут быть успешно использованы несколько стилей. Однако если существуют жесткие временные ограничения, то наиболее оптимальным является стиль, который обеспечивает максимальную быстроту принятия решений.

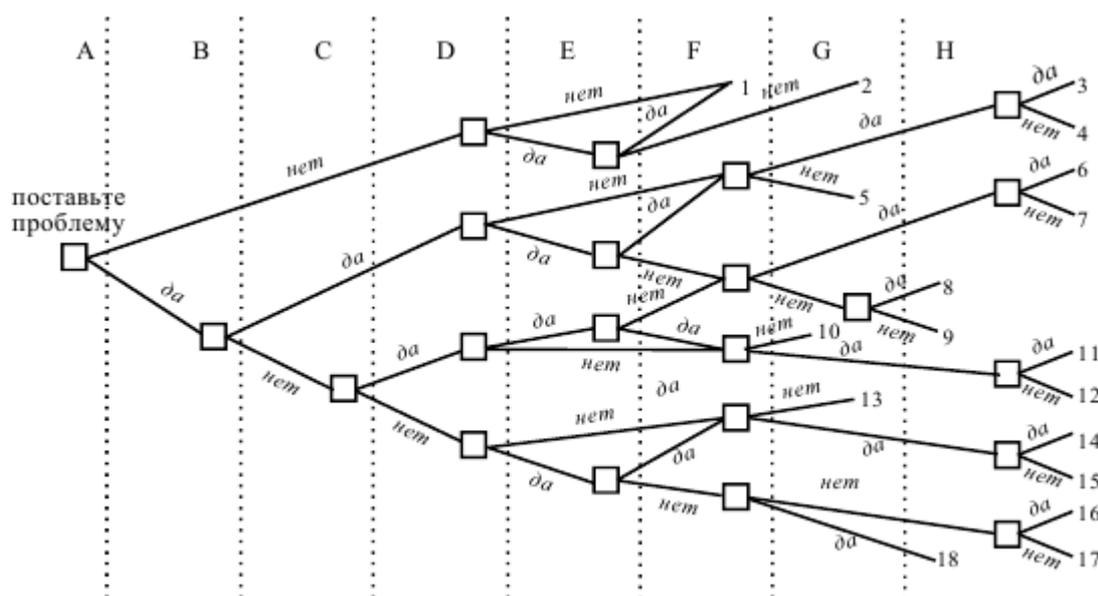


Рис. 1.8. Схема решений лидером возникающих проблем (по В. Вруму)

Имеется 14 типов решений, каждый из которых отражает определенную проблемную ситуацию. Все они представлены в таблице 1.6. К примеру, тип 2 характеризует ситуацию, когда преимущественное значение имеет не качество решения, а его одобрение со стороны подчиненных. Согласно теории, выбор стиля лидерства А1 в указанной ситуации будет наиболее оптимальным.

В. Врум и его коллеги пришли к выводу, что примерно 30 % вариаций стиля руководства вытекает из ситуации и лишь около 10 % связаны с индивидуальными предпочтениями. Имеются доказательства того, что более успешно функционирующие руководители и менеджеры умело меняют свой стиль в зависимости от изменяющихся обстоятельств. Приведенная модель служит удачным диагностическим инструментом при определении наиболее пригодного стиля и обеспечивает более тщательный диагноз ситуации, для которой действительно подходит партисипативная стратегия.

Модель Врума и коллег помогает уяснить, как происходит вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Он идет по восходящей от единоличных действий лидера (подчиненным отводится исключительно роль исполнителей) через совместное консультирование лидера и ведомых и экспертизу – к различным формам группового лидерства, когда решение принимается и выполняется на уровне группы всеми ее членами.

Таблица 1.6

Проблемные типы и допустимое множество процедур принятия решений

Проблемный тип	Приемлемые стили лидерства	Стиль лидерства, оптимальный в условиях временного дефицита
1	АI, АII, КI, КII, ГII	АI
2	АI, АII, КI, КII, ГII	АI
3	ГII	ГII
4	АI, АII, КI, КII, КII*	АI
5	АI, АII, КI, КII, КII*	АI
6	ГII	ГII
7	КI	КI
8	КI, КII	КI
9	АII, КI, КII, ГII	АII
10	АII, КI, КII, ГII	АII
11	КII, ГII*	КII
12	ГII	ГII
13	КII	КII
14	КII, ГII*	КII

Примечание: * В рамках допустимого множества, если на вопрос F следует положительный ответ.

Модель последовательно акцентирует решающую роль ситуации в выборе оптимального стиля лидерства. В определенном смысле модель позволяет говорить о том, что *авторитарностью или партисипативностью обладают, скорее, ситуации, чем сами лидеры*. И одна из главных задач лидера – правильно диагностировать эти ситуации.

Нормативная модель нашла как сторонников, так и критиков (Hampton, Summer, Weber, 1982; Fields, 1979; Hill, Schmidt, 1977). Однако в любом случае она является полезным средством, которое помогает лидерам в осознании специфики процесса принятия решений и выработки оптимальных вариантов их реализации (Baker, 1980).

Когда лидерство излишне

Анализ ситуационных теорий лидерства демонстрирует важность соответствия между поведением лидера и конкретной ситуацией. Но есть ситуации, когда лидерство вообще не играет какой-либо положительной роли. Исследования показывают, что при некоторых условиях, какой бы стиль поведения ни демонстрировал лидер, оно будет неадекватно ситуации. Определенные организационные переменные могут выступать «заменителями» лидерства или полностью нейтрализовать попытки лидера оказывать влияние на своих подчиненных (Kerr, Jermier, 1978; Howell, Dorfman, 1981; Howard, Joyce, 1982).

Например, наличие у подчиненных таких характеристик, как высокий образовательный уровень, профессионализм, опыт и потребность в независимости активно нейтрализуют стремления менеджера стать лидером в руководимой им группе. Жестко регламентированная, рутинная деятельность или, наоборот, творческая работа, в свою очередь, делают феномен лидерства во многом излишним. В первом случае усилия менеджера во многом заменяются четкими целями, формализованными процедурами и приемами деятельности, выступающими как форма управленческого контроля и организации поведения работников. Во втором – характер творческой деятельности, в значительной степени детерминированной внутренней мотивированностью индивида, требует, скорее, самоуправления, чем влияния извне.

Факторы, нейтрализующие лидерство. В целом ряде исследований было обнаружено, что в определенных условиях лидерство в любом из своих проявлений не только не оказывает какого-

либо позитивного влияния на эффективность деятельности, но и затрудняет, дезорганизует работу подчиненных (Howell et al., 1981; Kerr, Jermier, 1978). Некоторые факторы имеют тенденцию нейтрализовать способность лидера повышать или снижать результативность подчиненного. Например, работа на конвейере исключительно определяется темпом движения самого конвейера и той конкретной операцией, которая поручена работнику. Попытки дополнительного влияния на этот процесс со стороны лидера, скорее, будут мешать деятельности, чем ее оптимизировать. Однако, как правило, эти моменты игнорируются в теориях.

С. Керр и Дж. Джермьер (Kerr, Jermier, 1978) исследовали переменные, при которых изменение стиля лидерства не оказывало никакого влияния на эффективность их деятельности или уровень их удовлетворенности трудом. Такие переменные получили название заменителей лидерства, их связь с необходимостью использования того или иного стиля лидерства представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7
Нейтрализаторы лидерства

Характеристики	Нейтрализаторы	
	стиля, ориентированного на отношения	стиля, ориентированного на достижение цели
<i>Подчиненного</i>		
1. Способности, опыт, подготовка, знание		x
2. Потребность в независимости	x	x
3. Профессиональная ориентация	x	x
4. Безразличие к организационным стимулам	x	x
<i>Задания</i>		
5. Однозначное и рутинное		x
6. Методологически однообразное		x
7. Содержащее собственную обратную связь относительно результатов		x
8. Приносящее удовлетворение	x	
<i>Организации</i>		
9. Формализация (четкие планы, цели и круг обязанностей)		x
10. Отсутствие гибкости (жесткость, незыблемые правила и процедуры)		x
11. Точно определенные и активные совещательные и штабные функции		x
12. Сплоченные рабочие группы	x	x
13. Организационные стимулы находятся вне контроля лидера	x	x
14. Пространственное разделение руководителя и подчиненных	x	x

Итак, мы проследили историю выделения лидерства в предмет психологического исследования и обобщили достижения современной психологии в исследовании этого явления. Было показано, что наибольшую популярность у исследователей и практиков имеет поведенческий подход, в рамках которого были выделены базовые факторы, обеспечивающие эффективность лидерского поведения: первый связывает воедино те действия, посредством которых лидер обеспечивает достижение целей группы; второй акцентирует усилия лидера в формировании гармоничных

межличностных отношений в группе. Степень актуализации указанных факторов позволил выделить различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей пришло к выводу, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Впоследствии двухфакторная модель стала доминировать в исследованиях лидерства, а на ее основе были созданы многочисленные тренинги и программы обучения менеджеров, которые и в настоящее время с успехом используются многими организациями.

Продемонстрировано, что, несмотря на широкое использование понятия лидерства во всех сферах и на всех организационных уровнях, его научное исследование до сих пор ведется исключительно на групповом уровне, доминирует поведенческий подход, во многом лишенный психического и ценностного содержания. В связи с этим существует актуальная потребность преодоления «группоцентризма» и перехода к изучению лидерства в широком организационном контексте.

Анализ современного состояния исследований лидерства показывает, что, несмотря на значительные достижения (прежде всего прикладного плана), научная разработка проблемы лидерства не соответствует той роли и тому значению, которое оно *de facto* имеет в организации. Фактически лидерство выступает не как важный организационный процесс, связанный со стратегическими целями и ресурсами организации, а как одна из многих независимых переменных, таких как личность, мотивация, ценности, способности и т. д. В современных подходах лидерство рассматривается либо как специфический набор личностных свойств, либо как технология поведения, либо как взаимодействие указанных свойств и поведенческих реакций с ограниченным набором ситуационных переменных. Целостный образ лидера подменяется механическим набором черт, реакций и переменных, за которыми теряется внутреннее, психическое содержание данного феномена. При таком взгляде, по сути дела, теряется субъектность лидера, не уделяется должного внимания его сознанию как высшей форме психического отражения.

Поэтому требуются теоретические и экспериментальные усилия, чтобы привести в соответствие научные знания о лидерстве той роли и тем важным функциям, которые оно выполняет в современной организации.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия имеют целью оказать помощь студентам в усвоении наиболее важных и сложных тем курса, а также способствовать выработке у студентов умений и навыков. Для наиболее плодотворного проведения занятий студентам необходимо самостоятельно заранее (дома), до аудиторных занятий, изучить учебную литературу и подготовить краткие ответы на теоретические вопросы соответствующей темы. При подготовке к занятиям рекомендуется использовать конспекты лекций, учебники, методические указания по курсам, учебные пособия, которыми можно пользоваться и на практических занятиях. Особое значение имеют конспекты лекций, поскольку, учебная литература не успевает отразить его развитие, а на лекциях даётся самый важный и новый материал.

На практических занятиях заслушиваются и обсуждаются также доклады и рефераты студентов, подготовленные ими по соответствующим вопросам, согласованным предварительно с преподавателем.

Тематика практических занятий представлена в Рабочей программе.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Студентам рекомендуется получить в научной библиотеке университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить курс, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф?, какие новые понятия введены, каков их смысл?, что даст это на практике?

При организации самостоятельной работы студенты особое внимание должны уделяться анализу учебно-методической литературы по дисциплине.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования).

2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы).

3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Тематика заданий для самостоятельной работы представлена в Рабочей программе.