

А. Н. ЗАНКОВСКИЙ

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

**от поведенческой модели
к культурно-ценностной
парадигме**



**ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК**

Анатолий Занковский

**Психология лидерства. От
поведенческой модели к
культурно-ценностной парадигме**

«Когито-Центр»

2011

Занковский А. Н.

Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А. Н. Занковский — «Когито-Центр», 2011

В книге обобщены и критически проанализированы достижения психологии в области исследований лидерства и предложен новый подход к его дальнейшему изучению. Автор призывает рассматривать лидерство в контексте корпоративной культуры как системы ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения лидера. Разработан новый когнитивный метод исследования лидерства и корпоративной культуры на основе субъективной аксиосемантики. Представлена авторская трехмерная модель организационного лидерства, на ее основе создана типология лидерского поведения.

Содержание

Введение	6
Глава 1	15
Глава 2	45
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Анатолий Николаевич Занковский
Психология лидерства: от поведенческой
модели к культурно-ценностной парадигме

© Учреждение Российской академии наук Институт психологии РАН, 2011

* * *

Введение

Глобализация день за днем учит нас тому, что мир может быть личностью; прежде чем заниматься разумом некоего народа, нужно воспитать личность. Мы являемся свидетелями столь продвинутой стадии прогресса, которая оказалась не по силам нашим институтам, а значит, они и не могут координировать ее. Я хотел бы, чтобы лидеры научились живо чувствовать это. Лидер – это человек, умеющий реализовывать личный и социальный рост в целях глобального прогресса сообщества, а следовательно, это ум способного человека, который умеет интегральным образом, а не в идеологическом, узкопартийном, расистском смысле, служить функциональности других. Лидер – это интегральный человек для интегрального мира. Всякий человек, чтобы стать великим, должен вначале послужить другим людям; решая проблемы других, лидер сам получает внутреннее удовлетворение, делающее его свидетелем благодати творческого акта вечности. А это, очевидно, возможно, если лидер, поднявшись над своей зрелостью, увидит также и перспективу прогресса как такового.

Антонио Менегетти. «Психология лидера»

Говорить о лидерстве как психологическом феномене довольно сложно, так как тема лидерства и лидера уже давно вышла за рамки психологии и, безусловно, является одной из наиболее популярных концепций в современном общественном сознании. Школьники хотят стать лидерами в учебе, спортсмены – в спорте, ученые – в науке. Компании стремятся никому не уступать лидирующих позиций на рынке, политические партии связывают свои надежды с появлением новых лидеров. Руководители демократических государств и жестокие диктаторы благосклонно принимают дополнительный титул «лидера», которым их торопливо награждают журналисты. Даже целые страны и народы не прочь провозгласить себя лидерами всей планеты.

Мы живем в атмосфере демократических ценностей, индивидуализма, стремления к соперничеству, жажды успеха и полноты жизни. И, пожалуй, именно в феномене лидерства этот пафос времени выражен наиболее полно.

Быть лидером – значит быть целеустремленнее, способнее, умнее и трудолюбивее других и потому иметь моральное право вести их за собой. В этом контексте *лидерство выступает современным идеалом поведения*, которое основано не на происхождении и статусе, а на личностных и профессиональных достоинствах человека.

Изучение столь сложного и противоречивого явления как лидерство является междисциплинарной задачей и требует привлечения знаний многих наук: философии, антропологии, социологии, истории, генетики, физиологии и др. И все же приоритет бесспорно принадлежит психологии, которая в последние семьдесят лет внесла в изучение этого феномена решающий вклад. Начиная с работ К. Левина и Р. Липпита (Lewin, Lippitt, 1938), психологические исследования лидерства приобрели статус признанного научного направления: проведены многочисленные эксперименты, сделаны фундаментальные открытия, разработаны теории, написаны обстоятельные монографии и классические учебники (Журавлев, 2005; Менегетти, 2002; Парыгин, 1973; Bennis, Nanus, 1985; Conger, 1990; Locke, 1991; Vroom, 1973; Vroom, Jago, 1978; Yammarino, Bass, 1990; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Stogdill, 1974).

«Вирус» лидерства за несколько десятилетий охватил все человечество, но в то же время при более внимательном взгляде в зеркало и вокруг себя каждый из нас вслед за известным экспертом в области организационной психологии Беннисом Уоренном растерянно спросит:

«А где же лидеры?» Здесь, пожалуй, будет уместно процитировать самого автора: «Почему сегодня в Америке нет настоящих лидеров? Куда они все подевались? Почему у нее нет ни одного потенциального президента, который мог бы вдохновить и взволновать нацию?... В американском бизнесе ландшафт ныне очень ровный, ни одного бугорка, ни одного возвышения над общим уровнем. Все великие капитаны бизнеса, которые приходят на ум (Форд, Эдисон, Рокфеллер, Морган, Шваб, Слоан, Кеттеринг), жили в прошлом, все сошли со сцены. И не случайно, что большинство самых прославленных американских бизнесменов сегодня составляют те, кто потратил свои дни на борьбу с другими компаниями, а не на создание новой фирмы.

...Так куда же подевались лидеры? Они затерялись среди поточных линий своих фабрик и заводов, слившись с производственным ландшафтом. Они затерялись на далеких орбитах в погоне за сиюминутной выгодой. Вместо того чтобы вдохновлять людей, они способны только запугивать грозящими невзгодами и необходимостью считаться с реальностями сегодняшнего дня.

Нам сегодня нужны лидеры. Нужны и потому, что качество самих руководителей стало хуже, нужны и потому, что проблемы, стоящие перед страной, сделались, как никогда, острыми. *И как человек не может жить и действовать без ума, так и общество не может обходиться без лидеров, его мозговых центров»* (Bennis, 1989, с. 34; курсив мой. – А. З.).

Парадоксальность ситуации состоит в том, что сегодня при явной нехватке настоящих лидеров сотни рекрутинговых агентств и отделов персонала заняты непрерывным поиском новых лидеров на менеджерские позиции в организациях. И судя по возрастающему числу подобных агентств, они вполне успешно справляются с поставленной задачей.

Недостаток лидеров, пожалуй, еще не самая страшная беда. Мы все чаще сталкиваемся с примерами деструктивного лидерства, когда лидер, преследующий корыстные, антиобщественные или даже преступные цели, увлекает за собой других людей, нанося ощутимый ущерб как им, так и всему обществу в целом.

Огромная популярность идей лидерства в современном мире должна неизбежно сопровождаться всплеском исследовательского интереса к проблеме. Однако, к сожалению, мы не наблюдаем разработки новых подходов и увеличения числа работ в этой области. Напротив, интерес к проблематике лидерства в последнее десятилетие заметно снизился. Это вызвано, на наш взгляд, целым рядом причин.

Во-первых, огромному объему экспериментальных и эмпирических данных стало «тесно» в сложившихся теоретических рамках, и они начали сдерживать дальнейшее развитие научного знания в данной области. Сегодня лидерство, с одной стороны, по-прежнему исследуется как исключительно групповое явление, характеризующее определенную стадию групповой динамики, с другой стороны – все чаще трактуется значительно шире: как важнейший организационный процесс. С этим противоречием, отражающим уже давно состоявшуюся экспансию лидерства сквозь границы группы, сталкиваются многие исследователи лидерства, затрудняясь определить границы предмета своего исследования. Но до сих пор эта реально свершившаяся трансформация лидерства не получила ни фактического признания, ни теоретического осмысления, не стала предметом экспериментальных исследований.

Во-вторых, подходы к лидерству, которые сформировались к настоящему времени, рассматривают его либо как специфический набор личностных свойств, либо как технологию поведения, либо как взаимодействие указанных свойств и поведенческих реакций с ограниченным набором ситуационных переменных. Образ лидера во многом представляется как механический набор черт, реакций и переменных, за которыми теряется внутреннее, психическое содержание лидерства. При таком подходе, по сути дела, теряется субъектность лидера, его сознание как высшая форма психического отражения. Оставляя без внимания вопросы о структуре сознания лидера, его многомерности и культурно-исторической детерминации,

мы не сможем понять, почему лидерство выступает не только как форма поведения в определенных организационных условиях, но и как сложный психический феномен, способный к развитию и саморазвитию, несущий в себе присвоенный социальный опыт, моделирующий мир и преобразующий его в деятельности. Важнейшей задачей психологического исследования лидерства, на наш взгляд, выступает анализ сознания лидера, его генезиса, структуры и функционирования.

В-третьих, исследования лидерства во многом игнорируют требования системного подхода, согласно которому любое явление должно исследоваться как подсистема, функционирующая в рамках системы более высокого уровня. В ранних исследованиях (Stogdill, 1948; Cattell, Slice, 1954; Mann, 1959) психологи долго и бесплодно пытались объяснить феномен лидерства, исходя исключительно из особенностей личности лидера и игнорируя ключевую систему, в которой лидерство реализуется, – *группу*. Также и сегодня: серьезные трудности, с которыми психология столкнулась в осмыслении лидерства на современном этапе, во многом связаны с недооценкой психологами специфического социального контекста, в котором реализуется лидерство. Мы имеем в виду современную организацию – социальное образование, ставшее за последние сто лет не просто заметным явлением, но и важнейшим фактором развития человечества в целом. Только рассматривая лидерство в контексте целостной организации и ее базовых характеристик, мы можем подойти к исследованию этого явления как организационного процесса.

Существующие подходы сдерживают решение целого ряда актуальных практикоориентированных задач, связанных с ростом эффективности российских организаций, с оптимизацией управленческих процессов, повышением социальной ответственности организаций перед обществом, с повышением уровня психологической и профессиональной подготовки руководителей в различных сферах.

Таким образом, существует противоречие между важностью изучения феномена организационного лидерства и неадекватной парадигмой современных научных исследований данного феномена в психологической науке. Терроризм, коррупция и мировой экономический кризис с особой остротой поставили вопросы о переосмыслении многих идей, моделей и концепций в экономике, менеджменте, общественном сознании и социальных науках, которые прежде казались столь незыблемыми, обоснованными и проверенными временем. Необходимость такого переосмысления, на наш взгляд, касается и парадигмы лидерства.

Цель монографии – представить новую парадигму изучения лидерства, разработанную на основании исследований и практики консультирования, осуществлявшихся автором в течение последних двадцати пяти лет.

Книга состоит из пяти глав. В главе 1 «История и современное состояние психологических исследований лидерства» прослежена история выделения лидерства в предмет психологического исследования, обобщены достижения современной психологии в исследовании этого явления, проведен критический анализ причин, обусловивших спад активного интереса к проблематике лидерства со стороны науки и практики.

Показано, что наибольшей популярностью у исследователей и практиков пользуется 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, направленные на формирование гармоничных межличностных отношений в группе. Степень актуализации указанных факторов позволяет выделять различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей сошлись во мнении, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Впоследствии двухфакторная модель стала доминировать в исследованиях лидерства, а на ее основе создавались многочисленные тренинги и программы обучения менеджеров, которые и в настоящее время

с успехом используются многими организациями (Likert, 1961; Blake, Mouton, 1964; Hersey, Blanchard, 1982; Fiedler, 1967; Мисуми, 1984; Сидоренко, 2011).

Несмотря на широкое использование понятия лидерства во всех сферах и на всех организационных уровнях, научное исследование лидерства до сих пор ведется исключительно на групповом уровне. При этом в исследованиях 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.

В главе 2 «Лидерство как принцип построения современной организации» предпринята попытка вскрыть истоки и сущностные причины сверхпопулярности идей и проявлений лидерства в современном общественном сознании и жизнедеятельности. Утверждается, что лидерство необходимо рассматривать как явление, неразрывно связанное с историей и принципами формирования современной организации, сформулированными еще в начале XX века ее создателями – Ф. Тейлором и Г. Фордом. На основе сравнительного анализа принципов дотейлоровской и современной организаций обосновывается новый взгляд на лидерство как на один из важнейших принципов функционирования современной организации и формулируется теория эксцеллоцентрической организационной нормы как основания для формирования психологических и поведенческих моделей лидерства. Доказывается, что в дотейлоровской организации при пассивной роли менеджмента основной организационной ячейкой была рабочая группа, которая сама определяла ключевые параметры трудового процесса. При этом в организации доминировала традиционная медицентрическая¹ норма, при которой центральным действующим лицом организации выступал некий среднестатистический работник, на поведение и профессиональные качества которого ориентировались все члены организации и вся система организационных требований. Эта норма выступала формой защиты группы от требований менеджмента, обеспечивала условия труда, устраивавшие групповое большинство, и «привязывала» эффективность групповой деятельности к средним показателям, не позволяя потенциально более эффективным членам группы работать с более высокими результатами.

В современной организации центральной эталонной фигурой становится некий идеальный работник, значительно превосходящий большинство других сотрудников по своим профессиональным и эффективным качествам. Именно на него начинают ориентироваться все сотрудники и вся система организационных требований, позволяя потенциально более эффективным членам группы стать лидерами и достигать максимально высоких результатов. Анализ становления и широкого распространения этого принципа, который мы называли эксцеллоцентрической² организационной нормой, позволил выявить условия и причины возникновения феномена лидерства, а также понять предпосылки появления специфических личностных особенностей современного homo constitutionalis³ – невротической личности, которая, на наш взгляд, во многом явилась следствием высочайших индивидуальных требований к личности в современной организации. Впервые эту проблему еще в середине прошлого века стала исследовать ученица З. Фрейда – К. Хорни, которая связывала ее с особенностями западной культуры в целом, а не с принципами построения современной организации (Хорни, 1997.)

Проведенный анализ также позволил скорректировать традиционные представления об истории возникновения и изучения феномена лидерства в организации, обычно связываемые с исследованиями К. Левина и его коллег (Levin, Lippitt, 1938). Показано, что приоритет в создании института лидеров в организации принадлежит Г. Форду (Ford, Crowther, 1922, 1926; Михайлов, 1930). После введения в 1908 году конвейера ежемесячная текучесть кадров на

¹ Medius (лат.) – средний.

² Excelus (лат.) – выдающийся.

³ Homo constitutionalis (лат.) – человек организационный.

заводах Форда из-за чрезмерной интенсивности труда возросла до 30 %, то есть фактически персонал, работавший на конвейере, почти полностью обновлялся каждые три месяца. Тогда Форд стал использовать на конвейере специально подготовленных и мотивированных рабочих, которых он ставил через каждые 5–7 «обычных» работников в качестве эталонов эффективной деятельности и выносливости. Именно этих работников Форд называл «лидерами». Таким образом, первыми лидерами современной организации были вовсе не менеджеры, а рядовые исполнители, а интерес к лидерству на управленческом уровне возник лишь спустя двадцать пять лет (см. главу 1).

Проведенный анализ позволил по-новому взглянуть на лидерство как на принцип построения современной организации, который можно сформулировать следующим образом: организация приобретает серьезные конкурентные преимущества, если в ней на каждой должности работают сотрудники, превосходящие по своим профессиональным качествам большинство потенциальных кандидатов на это место. Проведенный анализ дал возможность пересмотреть устоявшееся представление о лидерстве как прерогативе менеджмента и исключительно групповом процессе, а также позволил скорректировать дату возникновения феномена лидерства в организации, отодвинув ее на четверть века назад (с конца 30-х годов XX века на конец его первого десятилетия).

Глава 3 «Лидерство как организационный процесс» посвящена рассмотрению лидерства в контексте базовых организационных процессов и углубляет наше представление о нем как о процессе, перешагнувшем групповые границы и играющем чрезвычайно важную роль в организации. Ранее нами был обоснован тезис о том, что ключевым, системообразующим признаком организации является наличие процесса, обеспечивающего устойчивую ориентацию индивидуальных целей в направлении общей цели организации, то есть наличие организационной власти (Занковский, 2000).

Развивая этот подход, мы доказываем, что структура и функции организационного лидерства могут быть поняты только в рамках системы власти в организации. При этом организационное лидерство приобретает особую важную роль, так как выступает в форме организационной власти, реализуемой, прежде всего, личностными ресурсами.

На основании исследований базовых факторов лидерского поведения (ориентация на результат и ориентация на людей) на различных уровнях управления организацией, мы обнаружили, что степень их выраженности у успешных лидеров неодинакова: для успеха на среднем или высшем уровнях управления требуется проявлять указанные факторы в значительно меньшей степени, чем на низовом, то есть на групповом уровне. Таким образом, был сделан вывод о том, что существует некое качественное различие в осуществлении эффективного лидерства на разных организационных уровнях, а сами традиционно выделяемые факторы лидерства способны в полной мере описать лидерское поведение только на групповом уровне.

Организационная власть основана на ресурсах влияния или видах власти, которые имеются в распоряжении руководителя. Традиционно выделяются следующие виды власти: 1) власть силы (насилие); 2) власть поощрения (вознаграждение); 3) должностная (легитимная) власть; 4) информационная власть; 5) экспертная власть (власть знаний); 6) референтная (харизматическая) власть. Последние два вида власти мы относим к личностным. Нами была выдвинута гипотеза, что для осуществления эффективного лидерства на различных уровнях организационной иерархии требуются различные профили использования властных ресурсов.

Для экспериментального обоснования нашей концепции был создан опросник, позволяющий оценивать структуру властных ресурсов, реализуемых руководителем.

Эффективных лидеров всех уровней отличает значительный акцент на использовании личностных ресурсов власти, а также на информационной власти в сравнении с другими видами власти. Фактически мы видим, что лидеры применяют две четко очерченные группы властных ресурсов: информационно-личностные и организационные – с явно преимуществен-

ным использованием первой. При этом высшее руководство в большей степени, чем другие управленческие уровни, применяет информационный ресурс, менеджмент средней линии в большей мере, чем другие менеджеры, опирается на экспертную власть, а низовой менеджмент для завоевания лидерских позиций задействует свои харизматические качества.

При этом эффективных лидеров отличает стремление как можно реже использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы насилия. В особенности это свойственно низовому и среднему менеджменту. По-видимому, достаточно высокие показатели использования насильственных ресурсов высшим руководством обусловлены тем, что именно оно определяет самую сильную форму организационного насилия – увольнение сотрудников.

На более высоких организационных уровнях лидерство реализуется с помощью более широкого спектра организационных ресурсов; личностные ресурсы здесь желательны, но не являются определяющими. Таким образом, подтвердилась гипотеза о том, что групповое и организационное лидерство отличаются использованием различных профилей власти.

Другим важным наблюдением стало то, что, имея возможность в течение длительного времени наблюдать карьерный рост менеджеров низового уровня, мы обнаружили, что часть эффективных групповых лидеров сохраняла свои лидерские способности и на более высоких должностях. Другая же часть, оказавшись на более высокой должности, сталкивалась с серьезными трудностями в управленческой деятельности и была неспособной сохранять свой лидерский потенциал. Возникло предположение, что здесь, помимо вышеупомянутых базовых функций, важными детерминантами выступают такие личностные переменные, как ценностные ориентации лидеров.

XX век был свидетелем появления новых субъектов национального и глобального влияния – современных транснациональных компаний. Если даже в недавнем прошлом крупнейшими экономиками выступали исключительно государства, то в настоящее время из 100 ведущих экономик мира 52 – транснациональные корпорации, доминирующие в промышленной, сервисной, финансовой и других областях. И именно благодаря современным организациям, способным консолидировать усилия множества людей, человечество смогло прорваться к новым горизонтам и возможностям. Однако, к сожалению, также благодаря современным организациям, с их участием или при их попустительстве, были совершены самые кровавые и гнусные преступления в истории человечества.

Нами доказывается, что процесс организационной власти, объективно необходимый для функционирования любой организации, *никак не связан* с характером целей, достижению которых он в принципе может служить. Это во многом становится «ахиллесовой пятой» современной организации: субъект организационной власти может направлять организацию на достижение *любых* целей. При этом основной детерминантой выбора действительной цели, нередко скрытой за красивыми декларациями, является личность субъекта власти, то есть личностный аспект власти или, как уже указывалось, организационное лидерство.

В главе также предпринята попытка решения важной теоретической проблемы, связанной с конкретизацией и обособлением понятий «группы» и «организации». Без решения этой проблемы невозможно разграничение основных предметов исследования социальной и организационной психологии. В главе обосновывается ряд свойств, дифференцирующих указанные понятия, и предлагается новое организационно-психологическое определение организации.

Практика организационной деятельности во всех странах показывает, что эффективное и рациональное поведение индивида, ставшего организационным лидером и впервые получившего возможность самолично определять общие цели (и, соответственно, распределение ресурсов) всей организации, может неожиданно и кардинально измениться (к сожалению, не в лучшую сторону). Немногие успешно справляются с такой степенью свободы от собственной организации, а ущерб, наносимый последней, не сопоставим по масштабам с потерями

от нерадивости или ошибок рядовых сотрудников. К сожалению, существующие подходы (и в особенности поведенческий подход к исследованию) не способны исследовать многомерность и сложность личности лидера. Необходимы новые подходы, позволяющие изучать не только поведение, но и сознание лидера, его ценностно-нравственную сферу.

Именно такой подход предлагается и реализуется в главе 4 «В поисках ценностных основ лидерства: от ценностных опросников к исследованию глубинных структур сознания». Представлены результаты целого ряда исследований ценностной сферы лидеров, включая лонгитюдные и кросс-культурные исследования. Показано, что традиционные методы изучения ценностей с помощью ценностных опросников обладают серьезными ограничениями. Они в большей степени определяют «поверхностный» уровень ценностей, соотносимый с ценностями, которые декларирует организация. При этом глубинные ценностные основания, во многом обуславливающие поведение и деятельность лидера, оказываются недоступными для исследования.

Эти ограничения преодолеваются в новом аксиосемантическом методе исследования лидерства, который создан благодаря развитию и приложению экспериментальной психосемантики к проблематике лидерства (Петренко, 2005, 2010; Артемьева, 1980; Шмелев, 1983). В задачу психосемантики входит изучение генезиса, строения и функционирования индивидуальной системы значений, через призму которой субъект воспринимает мир, других людей, самого себя. Человек предстает носителем определенной картины мира, некоторым микрокосмом индивидуальных значений и смыслов. Психосемантика позволяет вскрыть глубинные, бессознательные структуры, рассматривая их не как самостоятельную психологическую реальность, противостоящую сознанию, а как нижележащие уровни сознания, характеризующиеся меньшей расчлененностью и рефлексивностью (Петренко, 2010). Центральным в психосемантическом подходе является понятие «значения» как образующей сознания. Прослеживая генезис значения от его простейших форм до наиболее развитой формы – научного понятия, исследователь по сути дела получает возможность изучать онтогенез сознания. Осознанность чего-либо появляется по мере формирования целостной системы значений, с возможностью переформулировок содержания высказывания и выражения одних значений через другие (Выготский, 1934; Петренко, 2010).

Развивая психосемантический подход и применяя его для исследования лидерства, мы прежде всего сделали акцент на реконструкции индивидуальных систем *ценностных* значений и смыслов, что позволило увидеть глубинные, ценностные координаты, в соответствии с которыми лидер воспринимает мир и выстраивает свою деятельность. Этот подход во многом противостоит поведенческому подходу, до сих пор доминирующему в исследованиях лидерства. Лидер при этом рассматривается не как набор поведенческих характеристик и диагностических показателей, а как носитель определенной картины мира, как некий микрокосм индивидуальных значений и смыслов.

Анализ полученных данных позволил выявить количественные, качественные и пространственные характеристики индивидуальных репрезентаций лидеров и обнаружить не формально организационные, а имплицитные связи между психическими отражениями различных организационных феноменов.

Глава 5 «Корпоративная культура как ценностное пространство организационного лидерства» связывает индивидуальное сознание лидера с корпоративной культурой организации. Сознание индивида с самого начала есть общественный продукт и в своей внешней, экстериоризированной форме выступает как социальный опыт, как человеческая культура (Выготский, 1934; Леонтьев, 1975). Аксиосемантический подход позволил связать сознание лидера, которое формируется путем интериоризации, «вращения» intersубъектных социальных отношений в интрасубъектные формы психического, с корпоративной культурой, которая выступает как организационное сознание, как приобретенные смысловые системы, пере-

даваемые посредством естественного языка и других символических средств. Таким образом, корпоративная культура выступает как своего рода программное обеспечение сознания (Мацумото, 2010), как ценностно-смысловое поле организационного лидерства, способное задавать направленность поведению и деятельности лидера.

Культура любой организации, по мнению многих исследователей, может изучаться на трех уровнях: уровне внешних проявлений, уровне декларируемых ценностей и уровне глубинных, базовых представлений. При этом сущность культуры организации можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности (Шейн, 2000), однако этот уровень, несмотря на популярность изучения корпоративной культуры, практически не исследован. Использование аксиосемантического подхода позволило нам реконструировать коллективные, глубинные представления и соотнести их со структурами индивидуального сознания лидеров. Была сформулирована и подтверждена гипотеза о том, что степень сходства индивидуальной системы ценностных значений с системой глубинных оснований корпоративной культуры может служить предиктором высокой эффективности организационного лидера.

Коррупционные скандалы, произошедшие в крупнейших транснациональных компаниях в последние годы, свидетельствуют о том, что организационным лидерам нередко трудно в веере возможных целей сохранять устойчивую ориентацию на общие цели всей организации и общества в целом. В качестве основной возможности обезопасить организацию от подобных угроз и задать организационному лидеру некоторую систему координат, мы предлагаем рассматривать организационное лидерство в неразрывном единстве с корпоративной культурой как системой ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения организационного лидера. Полученные данные позволили выдвинуть предположение о необходимости создания новой модели лидерства, включающей вектор ценностно-культурного измерения. В ходе многолетней работы в данном направлении она была создана, теоретически обоснована и эмпирически верифицирована. В ней, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений – ориентации на задачу и ориентации на людей (Bass, 1985; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Мисуми, 1984), представлено культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. Был разработан диагностический опросник, позволяющий оценивать три указанных фактора. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей анализировать не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценностные параметры.

Валидизация модели была проведена на достаточно широкой выборке менеджеров российских и зарубежных компаний. При этом продемонстрировано, что корпоративная культура не только формируется организационным лидером (традиционный подход), но и оказывает влияние на его ценностные ориентации, обеспечивая не только эффективность функционирования организации, но и ее высокую социальную ответственность.

В Заключении подведены общие итоги исследования и намечены перспективные направления дальнейшей работы. Научное изучение и формирование нового взгляда на содержание, функции и значение лидерства, на наш взгляд, может стать одним из факторов, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности российских организаций. Надеемся, что предлагаемая книга поможет читателям по-новому взглянуть на лидерство и корпоративную культуру в организации, снабдит ценными советами и полезной информацией, подтолкнет к конструктивным размышлениям и позитивным поведенческим изменениям.

Хочу выразить благодарность сотрудникам Института психологии Российской Академии наук, с которыми мне посчастливилось работать вместе на протяжении почти тридцати лет. Перечислить их всех вряд ли возможно, и все же не могу не назвать имен Б. Ф. Ломова, А. В. Брушлинского, Е. В. Шороховой, В. Г. Асеева, В. А. Барабанщикова, В. А. Бодрова, Ю. Я.

Голикова, А. Н. Костина, А. В. Махнач, А. А. Алдашевой, В. И. Белопольского, В. Н. Хашченко, А. Н. Лебедева, Е. П. Ермолаевой, А. А. Обознова, В. М. Русалова, К. А. Абульхановой-Славской, Т. Н. Ушаковой, Д. Н. Ушакова, С. К. Рощина и многих других. Особую признательность за долгие годы сотрудничества, наставническую поддержку, а также ценные советы по содержанию и композиции книги хотел бы высказать Анатолию Лактионовичу Журавлеву и Ларисе Григорьевне Дикой.

Глава 1

История и современное состояние психологических исследований лидерства

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 ней.

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. Второй подход – *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 больной 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 интроверты 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 проницательность, 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 – ассессмент-центра (assessment center) (Занковский, Занковская, 2006). Ассессмент-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 «ассессмент-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 (Brysin, 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 совместить 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 приспособливающийся (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.

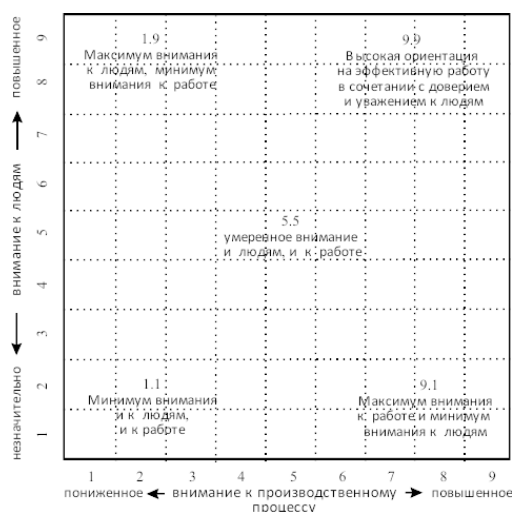


Рис. 1.1. Управленческая решетка Блейка и Моутон

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)

Организа- ционные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень до- верия ли- дера своим подчинен- ным и его увереннос- ти в них	Не уверен в подчи- ненных и не дове- ряет им	Снисходи- тельная уверенность и доверие типа «мастер–раб»	Значительная, но не безоговороч- ная уверенность, доверие типа «на- чальник–подчи- ненный» с желани- ем контролировать принятие и выпол- нение решений	Полная уверен- ность и доверие во всем
Характер используе- мой моти- вации	Страх, угрозы, наказания и отдель- ные вознагра- ждения	Вознагражде- ния и в опре- деленной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказа- ния и в некоторой степени привле- чение к участию в управлении	Материальное вознагражде- ние на основе системы сти- мулирования, разработанной с учетом учас- тия работников в управлении
Характер влияния на под- чиненных и взаимо- действия с ними	Слабое взаи- модействие, основанное на страхе и недовере- рии	Слабое вза- имодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осто- рожность у подчиненных	Умеренное вза- имодействие с до- статочно частыми проявлениями уверенности в ра- ботниках и дове- рия к ним	Глубокое и дру- жественное взаимодейст- вие с работни- ками, 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 ограничением 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 концеп-

туальной 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 (пла-

нирование, 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: P(erformance) – *деятельность* и M(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 P(erformance) и M(aintenance). Основываясь на различной степени актуализации обеих поведенческих категорий лидерства в групповой динамике, Мисуми установил типологию поведения менеджера (см. рисунок 1.2).

Рм	РМ
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 operationalизировать 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 значительно 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 оце-

нивает положительно даже наименее приятного ему сотрудника, то это можно рассматривать как свидетельство ориентированности на людей. И наоборот, если неприятный или нерадивый 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, соотнесение 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.

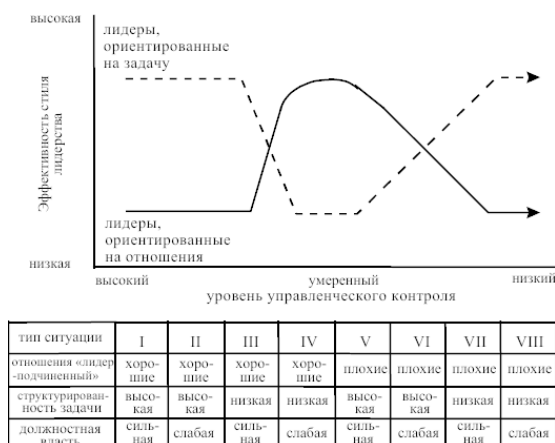


Рис. 1.3. Модель лидерства Ф. Фидлера

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 модератора⁴ и координатора.

4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных⁵.

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.

⁴ Модератор – участник групповой дискуссии, выполняющий функцию ведущего (от *англ.* moderator – посредник, арбитр, ведущий, председатель собрания).

⁵ Предложенный нами перевод названий двух первых стилей лидерства в большей степени отражает содержательную характеристику терминов, однако не полностью передает их риторический шарм, столь важный в работе консультантов по управлению (которыми являются авторы рассматриваемой теории). Поэтому считаю целесообразным дать и их английский вариант с дословным переводом: «директивный» – telling (говорящий, указывающий); «поддерживающий» – selling (продающий).

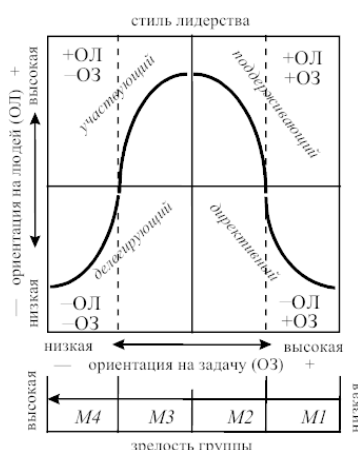


Рис. 1.4. Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром

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 ведомые 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, Grenn, 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).

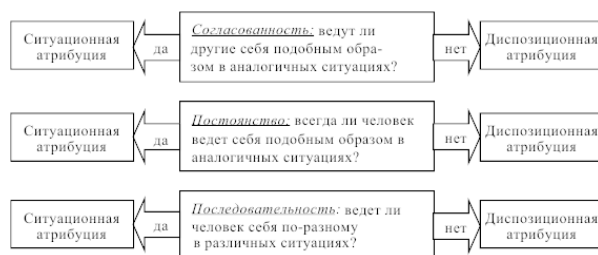


Рис. 1.7. Основные детерминанты атрибутивного процесса

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, АІ и АІІ 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 К1 и К2 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.

Г2 – 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
А1. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию	А1. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию
АП. 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	АП. 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
К1. Вы сообщаете о проблеме соответствующему подчиненному, выясняете его мнение и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненного	К1. 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
КП. Вы сообщаете о проблеме одному из ваших подчиненных, вместе ее анализируете и приходите к взаимоприемлемому решению в атмосфере открытого обмена информацией и идеями. Вы оба вносите вклад в решение проблемы, причем вклад каждого в большей степени определяется его знаниями, чем формальным положением	КП. 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
Г1. 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	Г1. 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, АІ и АІІ 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, АІ, АІІ, КІ и КІІ исключают из допустимого множества. (Методы решения проблемы должны позволять снимать разногласия при решении проблемы. Соответственно при таких обстоятельствах исключаются АІ, АІІ и КІІ, 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 AI, AII, KI и KII исключают из допустимого множества. (Метод призван максимизировать вероятность одобрения, так как это единственное существенное соображение, определяющее действенность решения. В этих условиях AI, AII, KI и KII 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 AI, AII, KI и KII 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 ГП, 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.

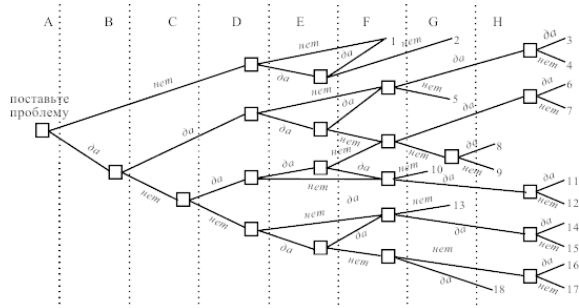


Рис. 1.8. Схема решений лидером возникающих проблем (по В. Вруму)

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 партаксипативная 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	А1, АП, К1, КП, ГП	А1
2	А1, АП, К1, КП, ГП	А1
3	ГП	ГП
4	А1, АП, К1, КП, КП*	А1
5	А1, АП, К1, КП, КП*	А1
6	ГП	ГП
7	К1	К1
8	К1, КП	К1
9	АП, К1, КП, ГП	АП
10	АП, К1, КП, ГП	АП
11	КП, ГП*	КП
12	ГП	ГП
13	КП	КП
14	КП, ГП*	КП

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 партаксипативностью 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 заместителей 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, неизменные 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.

Глава 2

Лидерство как принцип построения современной организации

Обоснование нашего подхода, согласно которому лидерство является важнейшим психолого-поведенческим принципом построения современной организации, невозможно без анализа предпосылок и истории возникновения той формы организации, которая доминирует в сегодняшнем мире.

К концу XIX века развитие транспортных средств и коммуникационных систем открыло возможности активного информационного обмена и перемещения товаров между городами и из городов в отдаленные районы. Это дало совершенно уникальные возможности тем, кто мог контролировать транспортные и информационные потоки. Теперь, зная спрос и стоимость продукции в различных местностях и имея возможность доставлять товары из одной местности в другую, можно было найти самого «дешевого» производителя и, купив у него большую партию товаров, с прибылью продать ее в той местности, где имелся спрос или где традиционно цены на эти товары были значительно выше.

Именно в эту «нишу» устремились люди, впоследствии образовавшие *класс торговых капиталистов*. Подскочивший спрос на продукцию «дешевых» производителей позволил эффективным организациям значительно расширить производство и изготавливать товары на заказ целыми партиями, что положило начало оптовой торговле. В то же время «дорогие» производители неожиданно оказались в непривычной ситуации, когда на их традиционном рынке перестали покупать их продукцию из-за возможности купить более дешевую, привозную. Так местные производители оказались втянуты в конкурентную борьбу с производителями других регионов и стали все в большей мере зависеть от оптовых заказов торгового капитала. Это дало *возможность торговому капиталу сначала занять доминирующее положение в экономике*, а затем получить возможность все большего и большего контроля над финансовыми ресурсами, выступающими универсальным ресурсом потребления. В конечном счете, это стало первым значительным шагом торгово-финансового капитала к власти не только в банковско-промышленной сфере, но и в государстве в целом.

С появлением зависимости от торгового капитала взаимоотношения внутри насильственно-мотивационной организации стали драматически меняться. Давление на хозяев со стороны торговцев с целью снижения цен заставило производителей искать пути предельно возможного уменьшения себестоимости продукции. Наиболее простым способом уменьшить себестоимость товаров, как мы уже отмечали, было сокращение оплаты труда, т. е. *ограничение нормы потребления работников*. Чем меньше можно было платить работникам, тем эффективней была организация. К труду на крупных фабриках и заводах начали все больше привлекать неквалифицированных работников и даже женщин и детей. Такой сдвиг в организации труда стал особенно интенсивным с переходом от небольших фабрик к крупным производствам, от ручных инструментов к мощным машинам, от ремесленного характера труда к высокоспециализированной работе с менее квалифицированным содержанием.

Это, как уже отмечалось, коренным образом повлияло на характер связи между трудом и потреблением, полностью разъединив их друг от друга. Субъект труда, не имея собственности ни на средства производства, ни на результат своего труда, теперь целью своей деятельности видел, прежде всего, оплату труда, то есть норму потребления. Важно еще раз отметить, что, *в отличие от индивидуального труда или простой кооперации, норма труда и норма потребления теперь стали рассматриваться как отдельные нормы, не связанные между собой*.

Первым исключительную важность нормы труда осознал основоположник научного менеджмента Ф. Тейлор, положив ее в основание организации нового типа – современной организации. Для того чтобы понять психологические механизмы, заложенные в основу современной организации, однако во многом игнорируемые как экспертами в области менеджмента, так и психологами, рассмотрим ее сущностные характеристики.

Природа современной организации

Любое общество состоит из множества организаций, и такие из них, как государственные учреждения, промышленные предприятия, коммерческие фирмы, учебные заведения и т. д. занимают доминирующие позиции в современном специализированном обществе. С точки зрения индивида, преимущество организованных групп заключается в том, что человек, являясь членом организации, может ставить и успешно достигать более масштабные цели, чем это возможно в одиночку. В определенном смысле можно сказать, что для достижения таких целей и создаются интегрированные, кооперативные системы поведения.

Всего сто лет назад наши недавние предки фактически (без преувеличения) жили в организационном вакууме. Для сельских жителей, которые еще недавно представляли собой большую часть населения в любой стране, сельская община была, пожалуй, единственной организацией, которая реально определяла все аспекты их жизни. Чуть более «пеструю» организационную картину представлял собой город, однако в полном смысле организациями можно было назвать лишь государство и церковь.

Одной из причин организационного «бума» в последние сто лет явилась индустриализация, обусловившая фундаментальный переход от преимущественно аграрного типа хозяйствования и сельской культуры к индустриальному обществу и городской культуре. Эти изменения породили новый тип жизни, характеризующийся неизведанным человечеством ранее *близостью* людей и *зависимостью* их друг от друга.

Традиционно в той или иной форме организация рассматривается как инструмент достижения целей. «Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей» (Мильнер, 1998).

Большинство организационных исследований и теорий в явной или скрытой форме касается прежде всего больших, сложных организаций. И это неудивительно, потому что именно они составляют мощь любого развитого государства. Среди характеристик организаций, которые нашли отражения во многих организационных теориях, помимо большого размера и сложности, как правило, выделяются формализация, рациональность, иерархическая структура, целесообразность и специализация.

Для организационной психологии *размер организации* выступает прежде всего как фактор, детерминирующий характер межличностных отношений. В больших организациях межличностные отношения в значительной степени утрачивают свою непосредственность: даже если менеджер концерна «Сименс АГ» поддерживает регулярные отношения с 40 сотрудниками, это всего лишь около 0,01 % численности всего концерна!

Сложность организации связана со степенью дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации, или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации.

Формализация отчасти является результатом размера организации и отражает потребность в структурированном контроле. Отсутствие непосредственных контактов в большой организации не позволяет работникам формировать общие основания для взаимодействий. Заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников, выступают ориентирами для различных форм организационного взаимодействия.

Формализация, таким образом, – это организационные правила и процедуры, изложенные в письменной форме и выступающие устойчивыми поведенческими ориентирами для всех членов организации. Они могут охватывать как общие, так и очень специфические формы поведения и даже отдельные действия. Индивид, приходя в организацию, оказывается перед лицом уже четко установленных форм действий и взаимодействий, которые облегчают ему процесс «вхождения» в новую для него организационную структуру.

Рациональность – еще один атрибут большой организации. Создание организационной структуры предполагает упорядочение социальной или социотехнической системы, имеющей некоторую цель. Система должна быть рациональной, то есть основываться на логике и научном знании (или, по меньшей мере, на здравом смысле). Поведение каждого члена организации должно быть ориентировано на достижение организационной цели. Только целенаправленное поведение позволяет эффективно использовать ресурсы организации. Рациональность также достигается дроблением цели на задачи, то есть общая цель организации (иногда называемая «миссией») разбивается на более мелкие подцели и задачи, которые поручаются подразделениям организации. Таким образом, выполнение элементами системы своих задач обеспечивает выполнение миссии всей организации. Индивид, согласившийся принять руководство элементом организационной системы, обязан взять на себя ответственность за выполнение его задачи, то есть фактически должен рассматривать цель своего подразделения как свою собственную, личную. Эти обязанности, принимаемые на себя индивидом, находят свое выражение в так называемых должностных или служебных обязанностях. В дополнение к обязанностям менеджера получает определенные прерогативы в использовании организационных ресурсов для выполнения стоящей перед ним задачи. Эти прерогативы и ресурсы являются основанием его должностной власти.

Иерархическая структура во многом является отражением системы задач и целей организации. Иерархия – это наличие различных властных полномочий на разных организационных уровнях. Это цепочка формальных взаимоотношений руководства / подчинения, идущая от руководства организации до ее основания и связывающая всю организацию воедино. Степень власти, или объем властных полномочий, на каждом организационном уровне может быть определен исходя из возможностей индивида контролировать материальные и трудовые ресурсы организации. Как правило, индивиды, занимающие более высокие организационные посты, обладают более широкими возможностями контроля организационных ресурсов. Посредством властной вертикали в организации деятельность ее подразделений получает необходимую координацию и направленность на достижение общей цели.

Целенаправленность – несомненно, одна из важнейших характеристик организации; первым и неперенным условием существования любой организации является формирование *общей цели*. Понятие общей цели в психологическом анализе организации, действительно, трудно переоценить. Представленная в форме утверждения, в котором с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для организации результаты, цель выступает ключевым фактором, определяющим поведение членов организации. Роль общей цели организации столь велика, что нередко саму организацию рассматривают как «овеществленную» цель, ради которой она создана.

Центральной целью практически всех организаций является задача выживания. Если организация достигает первоначальных целей, ради которых она была создана, или же если эти цели становятся несовместимыми с условиями выживания организации, она ищет новые цели взамен утративших актуальность.

Одним из конструктивных подходов к описанию организации является рассмотрение ее как открытой системы. Система – это совокупность компонентов и их связей, функционирующих как единое целое (Katz, Kahn, 1966). Каждый компонент является подсистемой, которая сама характеризуется определенными системными характеристиками. Обычно в системе при-

существуют наборы причинных взаимосвязей между компонентами. Когда изменения происходят в одном компоненте, это вызывает цепь следствий в других компонентах. Из-за сложности взаимосвязей часто чрезвычайно трудно прогнозировать состояние каждого компонента, включая и тот, который явился изначальным звеном изменения.

Система является открытой в том случае, если она взаимодействует со средой. Хотя организации и могут рассматриваться как самостоятельные системы, они являются подсистемами в рамках более крупной системы и зависят от многих факторов внешней среды.

Организации постоянно сталкиваются с новыми проблемами, которые могут изменить их положение. Для того чтобы все элементы организации действовали, прежде всего, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Износ производственных мощностей, устаревание технологии, необходимость пополнения сырья и материалов, текучесть и смена кадров – все это лишь неполный перечень проблем, решение которых является необходимым условием поддержания жизнеспособности организации.

Неадекватное взаимодействие с внешней средой неизбежно ведет к нарушению функционирования организации, распаду на части или полному разрушению. В то же время организация может не только избежать распада, но и способна к значительному росту, постоянно воспроизводя полученные ресурсы, совершенствуя организационные процессы и структуру и т. д. Иными словами, организация имеет возможность не только потреблять, но и воспроизводить ресурсы, получаемые извне.

Именно поэтому большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Приобретя определенный запас прочности, они выходят за рамки необходимости руководствоваться исключительно соображениями собственного выживания. По мере роста организации субъект организационной власти – ее высшее руководство – получает возможности передавать свои права по выработке решений нижестоящим звеньям, и это приводит к разделению труда в сфере управления на руководителей, несущих ответственность за стратегические характеристики системы управления организацией, и руководителей, занимающихся оперативным управлением организационными процессами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.