

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Вергилес Э.В.

ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА

Москва 2001

УДК 65
ББК 65.290-2
В 311

Вергилес Э.В.: Теория лидерства / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 42 с.

© Вергилес Э.В., 2001 г.

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001 г.

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ	4
2. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА	5
2.1 Определения лидерства.....	5
2.2 Лидерство и руководство	6
2.3 Лидер и менеджер	7
2.4 Природа лидерства.....	7
3. ОБЗОР ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА	8
3.1 Подход с позиции личных качеств (теория черт).	8
3.2 Концепции харизматического лидерства	9
3.3 Поведенческий подход к лидерству	10
3.3.1 Авторитарное и демократичное руководство	11
3.3.2 Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке	13
3.3.3 Четыре системы Лайкерта	14
3.3.4 Двумерная трактовка стилей лидерства	15
3.3.5 Управленческая решетка.....	16
3.4 Стиль, удовлетворение и производительность	18
3.4.1 Дебаты о стиле руководства.....	18
3.4.2 Обзор исследований по лидерству, удовлетворенности и производительности.....	19
3.5 Факторно - аналитическая теория лидерства	20
3.6 Ситуационные подходы к эффективному лидерству.....	21
3.6.1 Ситуационная модель руководства Фидлера	21
3.6.2 Подход "путь - цель" Митчела и Хауса	24
3.6.3 Теория жизненного цикла.....	26
3.6.4 Модель принятия решений руководителем Врума — Йеттона	28
3.7 Адаптивное руководство	31
3.8 Теория конститuentов и интерактивный анализ	33
4. МОТИВАЦИЯ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА	33
4.1 Психоаналитическое объяснение мотивации лидерства.....	33
4.2 Инструментальная и игровая мотивации	34
4.3 Типологии лидерства.....	35
5. УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	37
6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	42

1. ВВЕДЕНИЕ

Лидерство и его природа волновали человечество во все времена, это вопрос, имеющий важное значение для любой цивилизации. С государями, полководцами и учеными в памяти человечества связано большинство завоеваний и открытий. Весь ход исторического развития происходит путем взаимодействия, приспособляемости и столкновения людей, личностей, социальных общностей и групп, претендующих на верховенство, и тех, кто позволяет им быть таковыми. Лидерство присуще любой сфере человеческой деятельности, для существования и прогресса которой требуется распределение ролей на руководителей и ведомых, лидеров и последователей. Зачатки лидерства можно проследить и в животном мире.

Существует множество толкований лидерства применительно к сферам жизнедеятельности: политика, психология, педагогика, наука, культура, управление, семья и т.д.

Уже древние мыслители обратили внимание на способность лидеров оказывать решающее влияние на действия людей, те или иные события.

Среди современных отечественных и зарубежных исследований можно условно выделить ряд направлений. Наиболее распространенное из них концентрирует внимание на личности как решающем субъекте лидерского процесса, малых группах, содержащих в себе основное поле сохранения человечества, а следовательно, и лидерских отношений (Левин, Морено, Г. Дженнингс).

Исследование лидерства отстает от потребностей общественной практики. Проблема исследования состоит в отсутствии научной теории, адекватно отражающей уникальный феномен общественной жизни - лидерство, его универсальную природу, интеграционный потенциал.

Получило широкое распространение сведение универсальной природы лидерства - формы регулирования всех общественных отношений к отдельным видам этих отношений - управленческим, властным. Произошла подмена приоритетов: родовое понятие "лидерство" стало выводиться из видовых понятий "власть", "управление". Такой разрыв взаимодействующей лидерской системы лишает ее родовых, сущностных признаков. Все основные звенья системы фактически переводятся в иное качество: лидеры - начальники, менеджеры, администраторы; последователи - ведомые, подчиненные.

Сущность феномена лидерства, его интеграционный потенциал проистекает из объективной потребности, зависимости сторон друг в друге. Нет ничего удивительного в том, что понятие "лидерство" привлекает столь большое внимание. В мире неоднократно одерживались невероятные военные победы, создавались могущественные корпорации и сильные профессиональные объединения, и все это благодаря дальновидности и руководству немногих лиц. Хотя и справедливо мнение о том, что не все лидеры становятся менеджерами, все же трудно себе представить преуспевающего менеджера, который не был бы хорошим лидером. Такое сложное и разнообразное поле деятельности, как лидерство, представляет собой особый вызов для человека, стремящегося найти его истоки и стимулы.

2. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА

2.1 Определения лидерства

Лидерство - важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Лидерство - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом, побуждая их работать для достижения целей. Само слово "лидер" в переводе с английского ("leader") означает "руководитель", "глава", "командир", "вождь", "ведущий". Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие **основные подходы к его трактовке**.

1. Лидерство - это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Лидерство - это власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами.

2. Лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно - функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Л. Даунтон, лидерство - это "положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов".

3. Лидерство - это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдинггер и др.), однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

1) влияние должно быть постоянным. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы;

2) руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является ширина его влияния;

3) лидер должен иметь явный приоритет во влиянии. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

4) влияние лидера, особенно организационного, должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, - это не лидер. Следует отметить что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие.

4. Лидерство - это неформальное влияние. Оно отличается от руководства, которое "предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства - подчинения".

Лидер - это символ общности и образец поведения группы. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

"Руководство, - пишет, в частности, Р. Л. Кричевский, - феномен, имеющий место в системе формальных (официальных) отношений, а лидерство - феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль

руководителя заранее определена "на табло" социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет... Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство - психологический".

2.2 Лидерство и руководство

Руководство и лидерство пронизывают всю систему управления.

Жесткое противопоставление руководства и лидерства едва ли правомерно, ибо эти понятия очень близки и их различия в основном зависят от сложившихся традиций в их трактовке, а также от исследовательских подходов. Так, в социологии и политологии обычно различают **формальное и неформальное лидерство**. При этом *формальное лидерство* рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающееся на руководящем положении в общественной иерархии, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами. Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

В противоположность формальному *неформальное лидерство* интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы. Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, тогда в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой для социального взаимодействия.

Оба аспекта - формальный и неформальный, - характеризуют эффективное руководство. Руководство как рациональное управление по самому своему замыслу предполагает наличие у занятых этого рода деятельностью людей соответствующей квалификации и определенного преимущества (по сравнению с подчиненными) в управленческих качествах, а значит, и наличие у руководителей по меньшей мере делового авторитета, который, соединяясь с личным авторитетом, перерастает в неформальное лидерство. Кроме того, руководство - это всегда формальное лидерство.

В психологических науках традиционно исследуется главным образом неформальная сторона лидерства и сам этот феномен очень часто отождествляется с неформальным лидерством. Вероятно, по этому ряд ученых разрывают руководство и лидерство и рассматривают их как полярные категории управления.

В целом же, противопоставление руководства и лидерства методологически неправомерно, можно говорить лишь о различных аспектах, на которых традиционно акцентируют внимание эти категории:

"руководство" - преимущественно на формальной стороне лидерства, "неформальное лидерство" - на субъективной стороне эффективного руководства. На практике же любой руководитель стремится быть и неформальным лидером. Ведь главное для лидера - умение так поставить задачу и предложить такие контуры решения, чтобы это касалось всех членов коллектива.

Вообще "руководство" - общая категория, которая конкретизируется в понятиях формального и неформального лидерства. Не случайно в английском, немецком и

ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом(leadership - в английском).

2.3 Лидер и менеджер

В западной литературе наметилась тенденция различать понятия "менеджер" и "лидер". Различие идет по линии, с одной стороны, формального и неформального лидерства, а с другой – стандартизированного, шаблонного и инновационного, творческого поведения. По мнению Й.П. Коттера (США) менеджер должен заботиться о том, чтобы сотрудники эффективно выполняли порученные им задачи, лидеры же, напротив, призваны своевременно постигать вызовы и требования времени, развивать инновационные идеи, необходимые для успешного решения важнейших проблем будущего. Они концентрируют внимание на влиянии тех или иных событий на предприятие в целом, а не на решении отдельных частичных проблем.

Некоторые авторы проводят различие между менеджером и лидером по линии формального и неформального лидерства соответственно. Как отмечает известный американский практик Ли Дженсон, для современной деловой Америки "характерна тенденция искать не столько менеджеров, сколько лидеров. Менеджеры делают дело так, как нужно; лидеры делают то, что нужно. Менеджеры заставляют людей делать то, что нужно; лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно. **Лидеры - это люди, которые выявляют все лучшее в других.** В организациях - неудачниках слишком много менеджеров и слишком мало лидеров".

Что же отличает лидеров от других людей и как обеспечить организации лидерами, без которых невозможно эффективное управление персоналом? Ответы на эти вопросы предполагают знание природы лидерства.

2.4 Природа лидерства

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Явления, во многом схожие с лидерством и называемые "протолитерством", встречаются в среде животных, ведущих стадный образ жизни. Здесь всегда выделяется наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь - вождь, руководящий стадом в соответствии с его неписаными законами, которые диктуются взаимоотношениями со средой и являются биологически запрограммированными.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится прежде всего потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление-подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей, и прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах, характеризующихся низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии и свободы различных элементов и уровней организации, функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребностей системы, самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей спецификация функций лидера и его структурное,

институциональное обособление повышаются.

В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институционализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить группу, повести ее за собой. В крупных же объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения, институционализация и формализация лидирующих позиций, наделение их сравнительно большими властными полномочиями обязательны.

Именно к такому типу объединений относится современное производство. В нем преследуются определенные, достаточно стабильные цели, реализация которых требует слаженности действий многих людей, их координации и регулирования на основе разделения труда. В силу этого в трудовых организациях обязательна институционализация лидерства, его конституирование в руководство, которое, опираясь на властные позиции, выходит на передний план управления.

3. ОБЗОР ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

Анализ природы лидерства показывает, что *оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры.* Более детально природу лидерства раскрывают его различные теории, которые пытаются выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

3.1 Подход с позиции личных качеств (теория черт).

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Старейшей из теорий лидерства является *теория черт*, также известная под названием *теории великих людей*. Она создавалась по мере выявления качеств, присущих идеальным лидерам. Суть этой теории состоит в объяснении феномена лидерства выдающимися качествами человека. Среди черт, присущих лидеру, обычно называют острый ум, твердую волю и целеустремленность, кипучую энергию, незаурядные организаторские способности и готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие.

Ордуэй Тид в своей книге "Искусство лидерства" отнес к таким чертам следующие:

1. Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство — это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего уровня.

2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение.

3. Энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются "одержимыми". Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.

4. Дружелюбие и привязанность. Тид считал, будто для лидера хуже, когда его боятся, чем любят. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних.

5. Порядочность. Лидеры должны заслуживать доверия.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных

качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. Исследования, проведенные для проверки теории черт, поставили ее под сомнение, так как при детальном анализе оказалось, что индивидуальные качества лидера почти в точности совпадают с полным набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще. Естественно, это не означает полного отрицания теории черт. В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: "Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств".

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества, набор которых значительно варьируется в зависимости от исторических эпох, сознания, культуры и других параметров группы. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что "структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных". Он также сказал, что лидерство лучше "рассматривать во взаимодействии многих независимых переменных, которые находятся в состоянии непрерывного движения и изменения". Этого аргумента оказалось достаточно для того, чтобы переменить господствовавшие ранее взгляды на лидерство как на некоторый набор личных качеств и рассматривать лидерство как активную деятельность. На первый план выдвинулся приоритет изучения поведения лидера, а не его личных качеств. Занятие лидерских позиций и эффективное выполнение соответствующих функций зависят не только от индивидуальных (врожденных и приобретенных) качеств, но и от многих других факторов.

3.2 Концепции харизматического лидерства

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства являются концепции *харизматического лидерства* (М. Вебер). Они исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Операционализируемыми проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, "избранные".

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают

особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самостоятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач. Это связывает индивидуальные черты и харизму лидера с реальными производственными ситуациями.

3.3 Поведенческий подход к лидерству

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т. е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно *поведенческому подходу к лидерству* эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Стиль руководства в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота прежде всего о человеческих отношениях или прежде всего о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, скорее стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения целей этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. *Рисунок 1* иллюстрирует автократично-либеральный континуум.

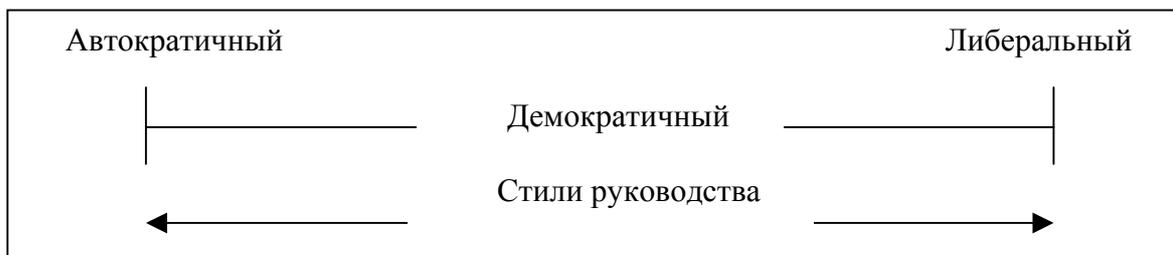


Рис.1. Автократично-либеральный континуум стилей руководства

3.3.1 Автократичное и демократичное руководство

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки *автократичного* руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Он плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название *благосклонного автократа*. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления *демократичного* руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их **теорией "Y"**:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, с тем чтобы, если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

МакГрегора критиковали за то, что он представлял лидерство исключительно в категориях теорий "X" и "Y", тогда как в действительности ведомые имеют определенные характеристики, которые описаны одновременно в обеих теориях. Степень контроля, осуществляемая лидером или менеджером следует выборочно адаптировать к уровню зрелости или зависимости ведомых. Незрелые и зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле (теория "X"). Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле (теория "Y").

Исследования Левина.

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами. Это исследование было проведено раньше, чем МакГрегор описал руководителей в свете своих теорий "X" и "Y". Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедовавший автократичный, демократичный и либеральный (попустительский) стили руководства. "*Laissez-faire*" — французские слова, означающие "не трогайте, оставьте". **Либеральный руководитель** поступает именно так. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей работой. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении;

ответственность не концентрируется, а распределяется. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. При либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее исследование Левина дало основу для поисков другими учеными бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

3.3.2 Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократичного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства.

Аналогично континууму по теориям "X" и "Y" МакГрегора руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория "X") до другой — сосредоточенные на человеке (теория "Y"). Этот континуум представлен на *рис. 2*.

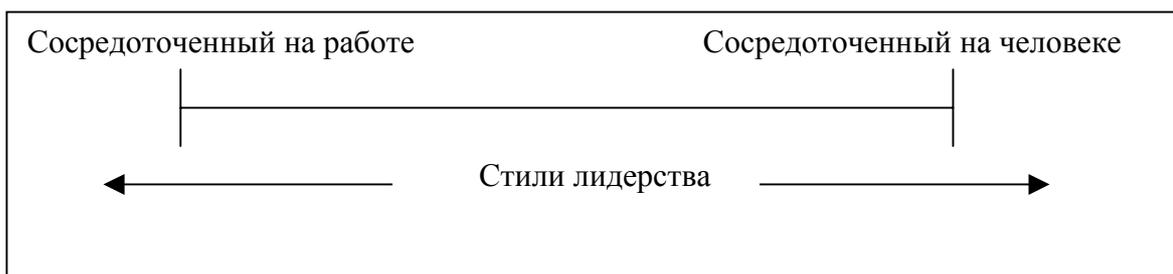


Рис. 2. Континуум стилей лидерства Лайкерта

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу*, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому первой заботой **руководителя, сосредоточенного на человеке**, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих

отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

На основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

3.3.3 Четыре системы Лайкерта

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовые системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные на *рис. 3*, помогут классифицировать поведение руководителей.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. 3. Стили лидерства Лайкерта

Они характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений.

Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях наказанием. В целом в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеются двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализованно. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория "Y"). Кроме того, они ориентированы на человека в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

3.3.4 Двумерная трактовка стилей лидерства

Классификация стилей лидерства была разработана в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы Мак Грегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие практики были разочарованы результатами перехода к стилю руководства, ориентированному на человека. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен *или* только на работе, *или* только на человеке. Они обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Группа в Университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам:

структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. *Внимание к подчиненным* подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на *табл. 4*.

ТАБЛИЦА 4.

Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчиненным

Структура
Распределяет производственные роли между подчиненными Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению Планирует и составляет графики работ Разрабатывает подходы к выполнению работ Передает свое беспокойство о выполнении задания
Внимание к подчиненным
Участвует в двустороннем общении Допускает участие подчиненных в принятии решений Общается в одобрительной и неугрожающей манере Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к

подчиненным и структурированию проблем; четыре возможные комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис. 5.

Высокая	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень внимания к подчиненным
Внимание	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Низкая степень внимания к подчиненным	Низкая степень внимания к подчиненным
Низкая	Низкая	Высокая
	Структурирование	Структурирование

Рис. 5. Комбинации размерностей стилей руководства по классификации Университета Огайо

Несмотря на то что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

3.3.5 Управленческая решетка.

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в Университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Как показано на рис. 6, вертикальная ось этой схемы ранжирует "заботу о человеке" по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует "заботу о производстве" также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.



рис.. 6. Управленческая решетка

Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайние позиции решетки как:

1.1 - **страх перед бедностью**. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 — **дом отдыха**. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 — **авторитет — подчинение**. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 — **организация**. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

9.9 — **команда**. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства

— оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

Несмотря на то что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что "не существует одного, оптимального стиля руководства". Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации и, когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Перед тем как перейти к рассмотрению ситуационного подхода, который исходит из того, что не существует какого-либо одного, оптимального стиля руководства, направим внимание на соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью сотрудника своей работой и производительностью.

3.4 Стиль, удовлетворение и производительность

3.4.1 Дебаты о стиле руководства

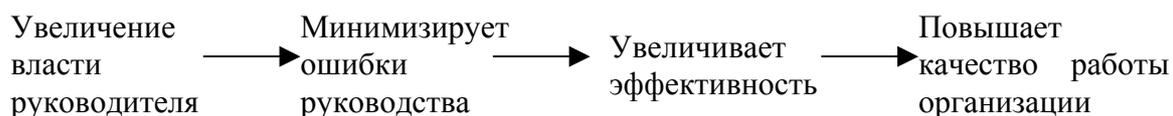
С того самого момента, когда впервые было определено различие между автократичным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты: что же лучше. Сторонники каждого из этих стилей действовали так, как будто вопрос ставился однозначно: правильным должен быть или один, или другой стиль. Сторонники подхода с позиций человеческих отношений считали автократов реакционерами, использующими стиль, не соответствующий новой социальной и технической системе. Приверженцы традиционных методов утверждали, что новая школа исходит из необоснованных предположений относительно человеческой природы и создает тревогу, навязывая решения людям, которые не имеют ни способности, ни опыта выполнять их. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но можно свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения эффективности организации.

Автократичный подход. В дополнение к предположениям в рамках теории "X" сторонники автократичного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

1. Автократичный стиль руководства, особенно благосклонная автократичность, более эффективен, так как подкрепляет единоличную власть руководителя и тем самым увеличивает его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он бессилён.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.

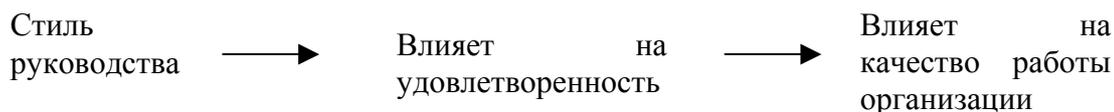


Подход с позиций человеческих отношений. В дополнение к предположениям в рамках теории "Y" сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы.

2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает такое сопротивление, что сводится на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократичный, или ориентированный на человека, стиль всегда предпочтительнее, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:



Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

3.4.2 Обзор исследований по лидерству, удовлетворенности и производительности

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но ясно, что и те и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждавшиеся фактами. Например, первые приверженцы демократичного стиля руководства утверждали, что этот стиль всегда более эффективен, чем авторитарный, потому что он апеллирует к исполнителю на уровне его более высоких потребностей. Однако имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный. Томас Уотсон-младший слыл руководителем-тираном, однако именно он сделал "Ай Би Эм" ведущей мировой корпорацией по производству высокотехнологичной продукции. Это опровергает гипотезу о том, что чисто автократичный стиль не имеет успеха у зрелых, высокообразованных подчиненных.

У демократичного стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руководства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой

производительности. К сожалению, этого не происходит.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. Ниже кратко изложены полученные в исследованиях выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

1. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности.

2. В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к малоквалифицированным рабочим.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Это же обычно, но не всегда увеличивает производительность. Однако низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Более высокий моральный настрой и большая удовлетворенность, однако, не всегда повышают производительность.

Некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особенно если он вознаграждается. Лоулер и Портер отмечают:

«Если мы исходим из того, — а это логично с точки зрения теории мотивации — что вознаграждение приносит удовлетворенность и что в некоторых случаях уровень выработки влечет за собой вознаграждение, тогда, возможно, зависимость между удовлетворенностью и уровнем выработки осуществляется через действие третьей переменной — вознаграждения».

Следовательно, согласно этой точке зрения, стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

1. Стиль поведения приводит к повышению производительности.

2. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уровень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием. В этих исследованиях постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью не была выявлена. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

3.5 Факторно - аналитическая теория лидерства

Крупным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является **факторно-аналитическая концепция лидерства**, которую нередко называют **второй волной в развитии теории черт**. В ней различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Между этими двумя группами свойств лидера могут быть существенные различия. Например, человек, обладающий добротой, уважением к другим, общительностью, длительное

время находясь на руководящей должности, постепенно утрачивает свои некоторые прежние черты и формирует вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач: решительность, уверенность в себе, строгость.

Факторно - аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его "вторую природу". Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий.

3.6 Ситуационные подходы к эффективному лидерству

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью — с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. В связи с этим были разработаны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса "путь — цель", теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума—Иеттона.

3.6.1 Ситуационная модель руководства Фидлера

Ранние попытки объяснить феномен эффективности руководства сосредоточивались на одном параметре поведения руководителя — ориентации на задачу. Более поздние работы, такие, как управленческая решетка Блэйка и Мутона, оперировали уже двумя критериями, но, даже используя два критерия, они концентрировали внимание в первую очередь на поведении руководителя, не учитывая других переменных. Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия — это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега — **НПК**), с кем бы им менее всего хотелось работать. Согласно Фидлеру:

*«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание **НПК**, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И наоборот, кто описывает **НПК** в неблагоприятной манере, т. е. в чьих глазах **НПК** имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, тот держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».*

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг — сосредотачиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Как показано на рис. 7, отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководители, ориентированные на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4, 5 и 6. Заметьте, что в ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.



Рис. 7. Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому ситуация 8 наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства авторитарный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В силу того что ситуация 1 случается сравнительно редко (у руководителя в руках большая палка, но его все равно любят), потенциальные недостатки авторитарной тактики, а также руководства, основанного на принуждении и на вознаграждении, минимальны. Отсюда, особенно в тех случаях, когда работа не требует творческого подхода, руководитель может реализовать часто приводимую в примерах потенциальную эффективность стиля, ориентированного на задачу.

Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных — не одно и то же. Если он имеет диктаторские замашки, то со стороны подчиненных высока вероятность возмущения, нежелания сотрудничать, приобщения к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь, могут сделать руководство неэффективным.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но в противоположность неблагоприятной ситуации 8 здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается, и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя. Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние.

Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков и не получит полной поддержки со стороны других теоретиков. Она также имеет ограничения, но это не значит, что она бесполезна для практики управления. Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению. По мнению одного из авторов, "ситуационный подход Фидлера — прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей. Совершенно очевидно, что ситуационный подход уже внес и продолжает вносить существенный вклад в понимание концепции лидерства".

3.6.2 Подход "путь - цель" Митчела и Хауса

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием "путь — цель" также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации.

Термин "путь — цель" относится к таким понятиям теории экспектаций (ожиданий), как усилие — производительность, производительность — результата (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного. По существу, подход "путь — цель" пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, "увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работа Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде". Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стили руководства

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения.

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижение. *Стиль, поощряющий участие* (партисипативный, от participation), характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Сильный акцент делается на консультации. *Стиль, ориентированный на достижение*, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он в то же самое время старается вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

Ситуационные факторы. Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требования и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (т. е. ориентированный на человека или человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль. Поскольку их первейшее желание — сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего

стиля руководства, является убежденность подчиненных, что он способен воздействовать на внешнюю среду. Ученые-бихевиористы называют эту характеристику *пунктом контроля*. В своей основе пункт контроля относится к степени уверенности руководителя в том, что его действия влияют на то, что с ними происходит. Индивиды, которые верят в то, что они в самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба, или фортуна, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки. Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, будет восприниматься, как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

Как и с моделью Фидлера, требуются дополнительные исследования для обоснования подхода "путь — цель". "Теория не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства. Этот феномен управления настолько важен и сложен, что вряд ли можно в ближайшие годы ожидать появления универсального подхода к лидерству, если таковой вообще возможен.

3.6.3 Теория жизненного цикла

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста.

Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости является постоянным качеством не лица или группы, а скорее конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень "зрелости".

Соответственно руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

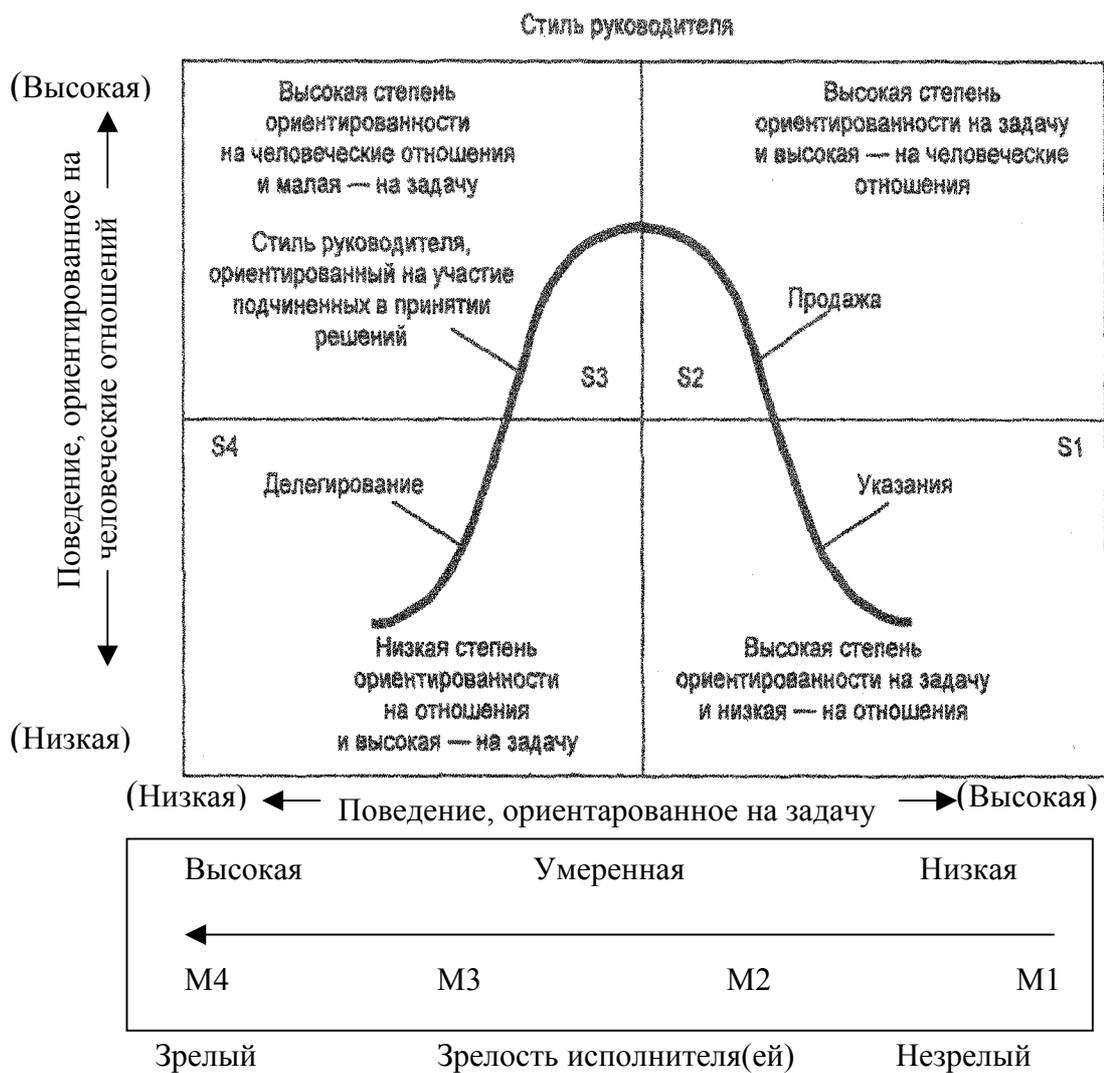


Рис. 8. Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара

Как показано на рис. 8, имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: "давать указания", "продавать", "участвовать", "делегировать". Первый стиль (S1) требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется "давать указания"; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль (S2) — "продавать" — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль (S3) характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако

они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль (S4) характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на "давать указания", "продавать", "участвовать" и "делегировать" и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

3.6.4 Модель принятия решений руководителем Врума — Йеттона

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. **Модель принятия решений руководителем Врума — Йеттона** концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в *табл. 9*.

ТАБЛИЦА 9. Стили принятия решений по Вруму—Йеттону

<p>A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.</p> <p>A11. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.</p> <p>C1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.</p> <p>C11. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.</p> <p>G11. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.</p>
--

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (A1 и A11), затем идет консультативный (C1 и C11) и, наконец завершается полным участием (G11). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация "подчиненные — руководитель", а также модель дерева решений. Эти критерии даны в *табл. 10*.

ТАБЛИЦА 10. Критерии проблемы по модели Врума—Йеттона

<ol style="list-style-type: none">1. Значение качества решения.2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.3. Степень структурированности проблемы.4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.6. Степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.
--

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Эти вопросы приведены в верхней части *рис. 11*. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (*рис. 11*). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и в конечном счете подбирает соответствующий стиль руководства.

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижение которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не является ли выбранное решение с конфликтом между подчиненными?

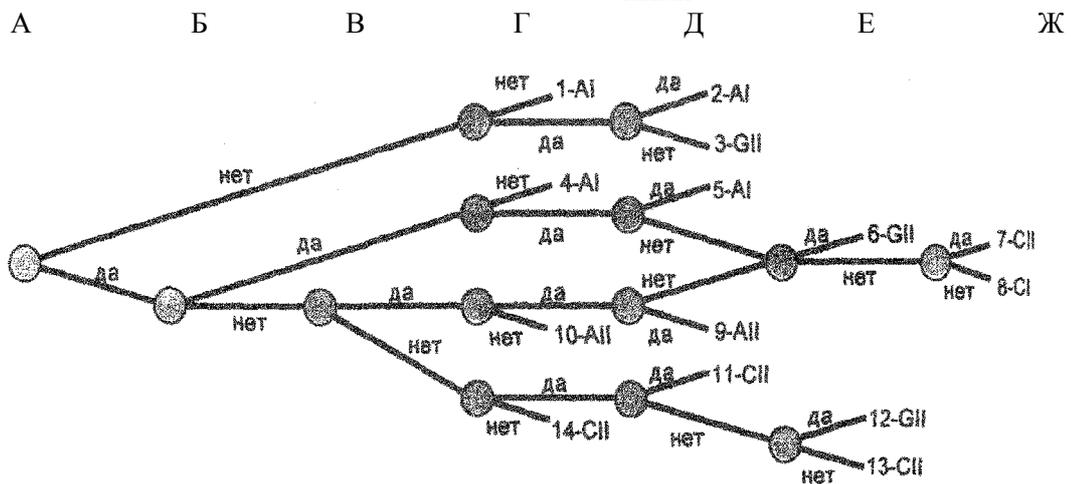


Рис 11. Модель принятия решения руководителем Врума—Йеттона.

Хотя модель Врума—Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус — на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Подобно другим ситуативным теориям, модель Врума—Йеттона получила полную меру как поддержки, так и критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение.

Обсуждая вклад этого подхода, Хэмптон, Саммер и Уэбер отмечают, что он содержит "четкое изложение того, что ожидается от руководства: 1) качественные решения, выраженные в категориях производительности и результатов деятельности организации и 2) отношение к этим задачам тех подчиненных, которые должны выполнять вышеназванные решения. Хотя можно заметить некоторое сходство между этими двумя критериями и ранее упомянутыми стилями поведения, ориентированными на задачу и человеческие отношения, две последние цели несут в себе совершенно другое содержание. На самом деле вся модель направлена на объяснение того, как принимать и исполнять решение, а не на то, как достичь эффективности и удовлетворенности подчиненных".

Лидер - функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, "лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях".

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение этих проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает дополнить ситуационную теорию следующими положениями:

(1) приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации,

(2) оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства,

(3) вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще,

(4) лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

Дополнения Хартли к ситуационной теории лидерства в целом способствуют раскрытию природы этого феномена.

Взаимосвязь теории личных качеств и ситуативного взгляда на лидерство имеет, как известно, сложную природу, и попытки примирить оба эти направления часто оказывались безуспешными. Однако Бавелос предложил частичное разрешение кажущегося конфликта, сформулировав следующие предположения:

1. Сходство между организационными структурами позволяет нам делать полезные выводы о типе личности, которая, вероятнее всего, может выступить в роли лидера.

2. Уникальность любой отдельно взятой организационной структуры заставляет нас по необходимости принимать во внимание ситуативные факторы, которые оказывают влияние на личность наиболее вероятного лидера.

3. В случае когда ситуации меняются от одной организационной структуры к другой, мы не можем утверждать, какие личные качества будут определяющими в деле появления лидера.

3.7 Адаптивное руководство

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человечная теория, как теория "Y" МакГрегора, состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Очень немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться

долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высокоструктурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Конечно, некоторые люди имеют более выстроенную личность, чем другие, и они менее способны реагировать на различные ситуации, требующие изменений в характере поведения. Исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, т. е. меняя стили.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо сознавать культурные ограничения какого-то одного конкретного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах. Это дает информацию к размышлению, что особенно важно в сегодняшнем мире многонациональных корпораций. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций, и они более восприимчивы к автократичному руководству, чем американцы. С другой стороны, несмотря на то что японская культура высоко ценит традицию и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить вес, что можно, от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один, "лучший" стиль руководства, это был бы "адаптивный", или, как удачно выразился Арджирис, стиль, "ориентированный на реальность". Давая описание этого ориентированного на реальность стиля, Арджирис отмечает, что он

"развивается по многим направлениям. Кроме того, разрабатываются правила принятия решений, которые могут служить ориентирами того, как и когда надо менять стили руководства... Если проанализировать соответствующую литературу, можно заметить, что считающийся "эффективным" стиль руководства меняется в зависимости от ситуации... ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным... Поэтому эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности".

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию. Многие ученые разделяют ситуационный подход к лидерству и полагают, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

3.8 Теория конституентов и интерактивный анализ

Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции явилась **Теория конституентов(последователей)**. Она объясняет феномен лидера через его последователей. "Именно последователь, -утверждает Ф. Стэнфорд, - воспринимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство". Роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый на выборах формальный статус руководителя прямо зависит от его популярности как неформального лидера.

Достоинством теории конституентов является рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и его последователями, группой. Анализ конституентов во многом позволяет понять и предсказать поведение лидера, зачастую действующего вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям.

Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях с близким уровнем квалификации и развитым индивидуальным самосознанием его членов. Через конституентов проявляется воздействие на лидерство господствующей культуры, и прежде всего ценностных ориентаций и ожиданий работников.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не даст его целостной картины. Попытку решить эту задачу, осуществить исследование лидерства представляет собой его **интерактивный анализ**. Он учитывает **4 главных момента лидерства**: *черты лидера; задачи, которые он призван выполнять; его последователей; систему, механизм взаимодействия лидера и его конституентов*. И все же создать единую, универсальную концепцию лидерства невозможно, поскольку само это явление чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей лидеров и конституентов и конкретных ситуаций.

Рассмотренные теории лидерства в той или иной степени объясняют, почему лишь определенные люди становятся лидерами. Однако они не пытаются ответить на вопросы, почему одни люди стремятся к лидерству, а другие нет и в какой мере можно управлять процессом формирования лидерства.

4. МОТИВАЦИЯ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

4.1 Психоаналитическое объяснение мотивации лидерства

На становление, характер и направленность лидерства непосредственно влияют внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций. Прояснить субъективные механизмы лидерства помогают психологические теории, в частности *психоаналитическое объяснение лидерства*. Как считал основоположник психоанализа З. Фрейд, в основе лидерства лежит подавленное либидо - преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Последователи Фрейда трактуют либидо более широко - как психическую энергию вообще. В процессе сублимации оно проявляется в стремлении к лидерству. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны - групповой, с другой стороны - индивидуальный, в основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе, бессознательно вызывая чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером.

У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-

компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности. Определенные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Субъективное принятие лидерства закладывается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. И в этом смысле авторитет руководителя организаций подобен авторитету главы семейства.

Заметный вклад в развитие психоаналитического объяснения феномена лидерства внесли ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно и др. Они выявили тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы, состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности и безысходности. У человека появляется стремление убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Обладание безграничной властью над другими, их полное подчинение доставляет такому человеку особое наслаждение. Оно выступает как форма своеобразного садизма. Одновременно авторитарная личность имеет и мазохистские черты: при столкновении с превосходящей силой она раболепствует перед ее носителем, восхищается и поклоняется ему. Слабость же других вызывает у нее презрение и желание унижить их. Такой тип поведения в психологическом смысле служит проявлением не силы, а слабости. Авторитарная личность не имеет подлинной внутренней силы и пытается убедить себя в обладании ею с помощью господства над другими. Эта личность иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями и не терпит равенства и демократии. Она воспринимает других людей и мир в целом сквозь призму отношений силы - слабости, садомазохизма.

Будучи руководителями, авторитарные личности не применяют демократический стиль руководства, имеют склонность к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и нарушению их прав, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. *За такого рода лидерами необходим жесткий контроль.*

4.2 Инструментальная и игровая мотивации

Психоаналитическое объяснение стремления к лидерству, конечно же, никак не исчерпывает все типы таких мотиваций. Большинство людей не испытывает психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремится к неформальному лидерству. Сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще предпочли бы уклониться от руководящих должностей и связанной с ними ответственности, если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т. д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т.е. служит средством достижения других целей.

Инструментальная мотивация лидерства наиболее распространена в организациях. Она не сводится к стремлению обладать лишь материальными благами и славой, а может иметь и духовно- нравственное содержание. Многие лидеры, особенно неформальные, в своих действиях обычно руководствуются высокими целями, мотивами нравственной ответственности за общее дело, оказания помощи товарищам по работе, налаживания дружеских отношений в коллективе и т.п.

Однако названные субъективные причины стремления к лидерству не

исчерпывают всех видов его мотивации. Существует, например, **игровая мотивация**. Она предполагает восприятие человеком процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В этом случае главным мотивом лидерства выступает само содержание управленческой деятельности, связанное с общением и принятием сложных и важных решений.

4.3 Типологии лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его **типологии**. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его **трех типов** :

1. Деловое лидерство. Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства. Деловой лидер - руки группы.

2. Эмоциональное лидерство. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер (сердце группы) вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

3. Ситуативное лидерство. По своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой всю группу лишь в определенной ситуации.

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л.И. Уманский выделяет **шесть типов** (ролей) **лидера**: лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции), лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи), лидер- генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы), лидер- эрудит (отличается обширностью знаний), лидер- эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли "звезды", служит образцом, идеалом), лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Помимо названных, в управлении персоналом нередко используется классификация лидеров *в зависимости от их восприятия группой*. Согласно такому критерию выделяются следующие **типы лидеров**:

1) **«один из нас»** . Лидер этого типа не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как "первый среди равных" в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности, В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т. п., как и все другие члены коллектива,

2) **«лучший из нас»**. Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания,

3) **«хороший человек»**. Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.,

4) **«служитель»**. Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентироваться на их мнение.

Психоаналитики выделили **10 типов лидерства**:

1. **"Соверен"** или **"патриархальный повелитель"**. Лидер в образе строгого, но

любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и *почитают*.

2. "*Вождь*". В нем люди видят выражение своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака - носитель этих стандартов. Ему стараются *подражать* в группе.

3. "*Тиран*". Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и страха, его считают самым сильным. Он доминирующая личность, его обычно *боятся* и *подчиняются* ему.

4. "*Организатор*". Он выступает как сила для поддержания "Я - концепции" и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его *уважают*.

5. "*Соблазнитель*". Человек становится лидером играя на слабостях других. Он выступает в роли "магической силы", давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6. "*Герой*". Жертвует собой ради других и *увлекает* за собой людей.

7. "*Дурной пример*". Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально *заражает* других.

8. "*Кумир*". Влечет, притягивает, положительно заряжает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9. "*Изгой*"

10. "*Козел отпущения*"

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции.

Лидерство различается по *силе влияния* на членов группы (организации). Одного лидера люди слушают беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на **конструктивное** (функциональное), т.е. способствующее осуществление целей организации, **деструктивное (дисфункциональное)**, т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации, и **нейтральное**, т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности.

Конструктивное лидерство - один из важнейших компонентов эффективного руководства. Оптимальным для руководителя является сочетание в себе качеств формального и неформального лидера. Однако совмещение в одном лице этих социальных ролей, особенно роли руководителя и эмоционального лидера, трудно достижимо. Для эффективности управления персоналом обычно достаточно, чтобы руководитель одновременно являлся и деловым лидером. Конечно, уровень позиции, занимаемой руководителем в системе эмоциональных отношений, также влияет на эффективность руководства. Он не должен быть чрезмерно низким, переходящим в антипатию. В последнем случае эмоциональная неприязнь может существенно подрывать деловой и должностной авторитет руководителя и снижать эффективность его деятельности.

В целом полноценное лидерство позволяет управлять людьми без их сопротивления и недовольства, формального контроля, страха и наказаний. По мнению многих ученых, лидерами "рождаются", однако в еще большей степени ими становятся с помощью обучения, упорной индивидуальной работы, практического опыта и приобретаемых в нем навыков. Опираясь на все это, в принципе практически каждый компетентный руководитель может стать деловым, а во многом и эмоциональным (правда, это требуется далеко не всегда) лидером.

5. УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Иными словами, лидерами становятся или рождаются?

Проблема управления лидерством в организации включает **5 аспектов:**

1) **выявление лидеров** - *выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов.* Это направление деятельности может исходить как из тезиса "лидерами рождаются", так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, во втором - о привлечении на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т.д. В реальной политике государства и других корпораций ориентация на лиц с уже имеющимися лидерскими качествами находит свое выражение в том, что система подготовки руководящих кадров среднего и высшего звена принимает лиц, уже доказавших свои лидерские способности на первичных руководящих должностях.

Известный американский исследователь лидерства Стивен Кови утверждает, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят "справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие". Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих **8 критериев:**

1) *непрерывное самосовершенствование.* Для большинства людей характерна тенденция ограничиваться вчерашними знаниями, а не воспитывать в себе дух непрерывного усовершенствования. Однако "если вы сами не совершенствуете себя, то вам трудно побудить других заняться этим";

2) *ориентация на служение другим.* Вы спрашиваете себя, что нужно другим, а не только что нужно вам;

3) *излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;*

4) *вера в других.* Вы защищаете их, видите ценность, доброту и потенциальные возможности;

5) *рациональное распределение времени и усилий* (между работой, домом и обществом);

6) *внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни, как приключения;*

7) *самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение.* Вы понимаете, что ваш метод не является "единственно правильным", и рассматриваете новые альтернативы как захватывающие, а не как угрожающие вам;

8) *забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.*

2) **развитие лидерства** - *целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.* Данный аспект проблемы управления

лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования тренингов и практического опыта. Для развития лидерства используется **ряд процедур**, теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Их использование помогает "стать лидером", обрести признание коллектива. Эти процедуры таковы:

- **выработка личной мотивированности**, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели и энтузиазма;

- **развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств** профессиональная компетентность; порядочность, без которой, как правило, трудно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, умении планировать и ставить цели;

- **обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы**. Это предполагает культуру общения, умение ясно выражать свои мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, уважение достоинства других людей, умение понимать их;

- **приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы**.

3) учет интересов группы и неформальное лидерство - тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

4) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника, лишённого эмоций и переживаний, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. Это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

5) интеграция лидеров и устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или по крайней мере контролировать этот процесс в его главных моментах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры, например лидеры групп противников нововведений. **Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий:**

- 1) разрушение системы "лидер-последователи"** с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться различные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу

лиц- соперников, изоляция лидера и т. д.

2) изменение характера и направленности деструктивного лидера и использование его способностей и авторитета с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, "приближения" лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность и т.п. Такой способ борьбы с деструктивным лидером обычно не вызывает болезненной реакции у сотрудников, их протеста. Однако он возможен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

3) перехват основополагающих функций деструктивного лидера формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет лидер.

4) подрыв репутации лидера, его компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей. Это может быть достигнуто за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности тех действий, к которым он побуждает.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Динамичная природа лидерства и притягательность темы для менеджеров и общества в целом, безусловно, обеспечивают непрерывное совершенствование наших знаний в этой области исследований.

Три основных подхода к пониманию сути лидерства — это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиций личных качеств сделал попытку определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства

Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства — манеры поведения с подчиненными — в континууме от автократичного до либерального стиля.

В высшей степени авторитарный, или автократичный, руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Предположения автократа, которые МакГрегор назвал теорией "X" не принимают во внимание способности исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи предположения МакГрегор назвал теорией "Y", предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу,

Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу, и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений. Лайкерт предложил континуум четырех стилей лидерства: от эксплуататорско-авторитарного до демократичного, того, что позволяет подчиненным участвовать в принятии решений.

Группа в Университете штата Огайо разработала двумерную модель поведения руководителя. Исследователи классифицировали руководителей по уровню внимания к подчиненным и к структуре, считая, что самое эффективное—это

сочетать оба аспекта. На основе этой концепции Блэйк и Мутон применили управленческую решетку. Они обнаружили, что самым эффективным "лидером команды" будет тот, в чьем стиле проявлялась большая забота о людях меньшая — о производительности.

Создалось впечатление, что нет никакого устойчивого соотношения между стилем руководства и уровнем производительности. Поскольку кроме поведения руководителя и его личных качеств имеются и другие факторы, влияющие на эффективность его деятельности, сейчас прочно утвердилось мнение, что эффективность руководителя имеет ситуационный характер.

Четыре ситуативные модели руководства повлияли на развитие теории лидерства. Ситуативная модель Фидлера рассматривает три переменные: отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия. Подход "путь—цель" Митчела и Хауса исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели. В рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный — в зависимости от зрелости исполнителей. Модель принятия решений руководителем Врума—Иеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях. Хотя ни одна из этих теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Не существует какого-то одного, оптимального стиля лидерства.

Ситуационный подход к лидерству выявляет несколько способов повышения эффективности руководства, например, реформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий. Сейчас стало ясно, что самым эффективным в сегодняшнем быстро меняющемся мире является адаптивный стиль, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

Менеджеры любят говорить о лидерстве, а исследователи любят его изучать, ибо в значительной мере успех и выживание определенной организации зависят от квалификации ее лидеров. Лидерство — это искусство, которое должно развиваться. Менеджерам никогда не следует обманываться, полагая, что раз уж они занимают руководящие посты, то автоматически становятся лидерами.

Эффективное лидерство представляет уникальную смесь служебного положения и стиля поведения. С особой осторожностью следует подходить к назначению менеджеров на должности, на которых они имеют наибольшие шансы на успех. Все менеджеры должны стремиться стать эффективными лидерами. Это то достижение, которого не может даровать ни одна организационная структура. Почетных лидеров не бывает. Эффективное лидерство можно заслужить тяжелым трудом благодаря энтузиазму и приверженности поставленным целям

Тема лидерства оказалась более сложным предметом, чем это казалось большинству исследователей, и эта тема в течение десятилетий занимала многие великие умы в области менеджмента.

Можно с уверенностью утверждать, что немногие менеджеры согласны сегодня с чрезмерно упрощенным мнением о том, что лидеры обладают специфическими личными качествами или реагируют соответствующим образом в самых уникальных ситуациях. Напротив, в настоящее время большинство исследователей заняты поиском надежных признаков, которые позволили бы предсказывать характерные особенности лидерских способностей. Тем временем менеджеры, работающие в организационных структурах, не перестают беспокоиться по поводу своих способностей привлекать и удерживать вновь нанятых лидеров, необходимых для эффективного управления производством. И нам снова и снова приходится быть

свидетелями таинственных сюжетов на тему, как появляются лидеры из небытия.

Как же мы объясняем лидерство? Мы только пытаемся это сделать. В меру наших возможностей мы учимся у тех, кто жил до нас, и к этому добавляем знания, почерпнутые из собственного опыта. Мир нуждается в лидерах, и именно по этой причине лидерство остается темой обширных научных исследований. Хотя за относительно короткое время было сделано немало, лидерство еще будет привлекать внимание исследователей менеджмента и практикующих менеджеров. Это слишком важная и достаточно фундаментальная тема успешной работы организационных структур всевозможных типов, чтобы предоставить ее воле случая.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1998
2. В.П. Пугачев Руководство персоналом организации: Учебник. -М.: Аспект - пресс, 1998
3. Практическая психология для менеджеров - М.: Информационно-издательский дом "Филин", 1996
4. Основы управления персоналом: Учебник для ВУЗов/БМ, Генкин Г,А., Кононова, В.Ч. Кочетков и др., под редакцией Б.М. Генкин. -М.: Высшая школа, 1996
5. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. -М.: Дело, 1996
6. Жолдак В.И. Основы менеджмента. Уч. пособие-М.: 1994
7. Федорова М.Ю. "Лидерство как объект социального исследования" Автореферат диссертации -М.:МГПУ, 1997
8. Rafei R. Kavanaugh, Jack D. Ninemeier " Supervision in the hospitality industry", Educational Institute of the American Hotel & Motel Association 1995