



практическая **ПСИХОЛОГИЯ**

---

**Viv Shackleton**

# **Business Leadership**

**THOMSON**  
—★—  
**LEARNING**

**Вив Шеклтон**

# **ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА В БИЗНЕСЕ**

 **ПИТЕР®**

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара  
Киев · Харьков · Минск

2003

ББК 8.54  
УДК 316.48  
Щ40

Щ40 **Психология лидерства в бизнесе** / В. Шеклтон. — СПб.: Питер, 2003. — 222 с.: ил. — (Серия «Практическая психология»).

ISBN 5-314-00177-2

В книге рассматриваются психологические исследования в области лидерства. Обсуждаются стили лидерства, современные подходы, такие как «видение», стратегическая роль лидера, понятие харизмы, различие между лидерами-женщинами и лидерами-мужчинами, а также методы работы в современных организациях. Автор, анализируя многочисленные эмпирические исследования, приводит реальные примеры из жизни и деятельности лидеров. Книга адресована психологам, менеджерам, руководящим работникам и всем, кто интересуется проблемами лидерства.

ББК 88.54  
УДК 316.48

ISBN 1 86152 975 9 (англ.)

ISBN 5-314-00177-2

© Viv Shackleton  
© Перевод на русский язык,  
ЗАО Издательский дом «Питер», 2003  
© Издание на русском языке, оформление,  
ЗАО Издательский дом «Питер», 2003

## Оглавление

Введение . . . . .	9
Благодарности . . . . .	12
<b>Глава 1. Лидеры и менеджеры . . . . .</b>	<b>13</b>
Что такое лидерство? . . . . .	13
Определение лидерства . . . . .	13
Лидеры и менеджеры . . . . .	16
Резюме . . . . .	17
<b>Глава 2. Теории лидерских качеств . . . . .</b>	<b>19</b>
Ранние работы . . . . .	19
Современные исследования . . . . .	20
Стиль лидерства . . . . .	23
Партнерство . . . . .	28
Критика поведенческого подхода . . . . .	33
Проблема причинной связи . . . . .	33
Проблема группы . . . . .	34
Неформальное лидерство . . . . .	34
Отсутствие анализа ситуации . . . . .	35
Резюме . . . . .	35
<b>Глава 3. Ситуационные подходы к исследованию лидерства . . . . .</b>	<b>37</b>
Ситуационная теория лидерства . . . . .	37
Данные исследований . . . . .	41
Ситуационная теория Фидлера . . . . .	42
Данные исследований . . . . .	46
Недостатки ситуационной теории Фидлера . . . . .	47
Нормативная модель Врума—Йеттона—Яго . . . . .	48
Качество . . . . .	52
Согласие и поддержка . . . . .	52
Данные исследований . . . . .	54
Недостатки теории Врума—Йеттона—Яго . . . . .	55
Теория «путь—цель» . . . . .	57
Данные исследований . . . . .	61
Недостатки теории «путь—цель» . . . . .	62
Резюме . . . . .	63
<b>Глава 4. Теория атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) . . . . .</b>	<b>65</b>
Исследование атрибуций . . . . .	66

Ковариационная модель Келли . . . . .	67
Атрибутивные процессы у лидеров . . . . .	69
Данные исследований . . . . .	71
Покровительствуют ли менеджеры некоторым подчиненным? . . . . .	73
Служащие также делают атрибуции . . . . .	75
Резюме . . . . .	75
<b>Глава 5. Важны ли лидеры? . . . . .</b>	<b>77</b>
Доводы в пользу нового подхода . . . . .	78
Идеализация лидерства . . . . .	78
Данные в поддержку идеализации . . . . .	81
Критика идеализации лидерства . . . . .	84
«Заменители» лидерства . . . . .	85
Данные в поддержку «заменителей» . . . . .	89
Резюме . . . . .	91
<b>Глава 6. Власть и влияние . . . . .</b>	<b>93</b>
Определение и природа власти . . . . .	94
Источники индивидуальной власти . . . . .	95
Легитимная власть . . . . .	96
Власть вознаграждения . . . . .	97
Власть наказания . . . . .	98
Власть, основанная на авторитете . . . . .	99
Референтная власть . . . . .	99
Другие источники власти . . . . .	100
Критика исследований . . . . .	102
Другое свидетельство . . . . .	103
Использование власти . . . . .	104
Результаты использования власти . . . . .	106
Потребность в достижении и потребность во власти . . . . .	108
Резюме . . . . .	110
<b>Глава 7. Лидеры, которые терпят крушение . . . . .</b>	<b>113</b>
Крушение . . . . .	113
Потерпевшие крушение и добившиеся успеха . . . . .	114
Управление перемещениями менеджеров . . . . .	120
Исследования «крушения» в Великобритании . . . . .	122
Резюме . . . . .	124
<b>Глава 8. Харизматическое лидерство . . . . .</b>	<b>127</b>
Теория харизматического лидерства Хауса . . . . .	129

Условия . . . . .	130
Данные исследований . . . . .	131
Теория атрибуции Конгера и Канунго . . . . .	133
Условия . . . . .	135
Данные исследований . . . . .	135
Теория Я-концепции Шамира . . . . .	136
Условия . . . . .	139
Данные исследований . . . . .	139
Резюме . . . . .	139
<b>Глава 9. Трансформационное лидерство . . . . .</b>	<b>141</b>
Отсутствие транзакций . . . . .	142
Транзакционное лидерство . . . . .	143
Трансформационное лидерство . . . . .	145
Трансформационное и харизматическое лидерство . . . . .	149
Данные исследований . . . . .	150
Другие исследования трансформационного лидерства . . . . .	152
Исследование, проведенное Тичи и Деванной . . . . .	152
Данные исследований . . . . .	155
Исследование, проведенное Беннисом и Нанусом . . . . .	155
Данные исследований . . . . .	157
Резюме . . . . .	158
<b>Глава 10. Наделение сотрудников полномочиями . . . . .</b>	<b>159</b>
Что такое наделение полномочиями? . . . . .	159
Истоки наделения полномочиями . . . . .	160
Специализация работы . . . . .	160
Изменение структуры организаций . . . . .	160
Ценность человека . . . . .	161
Цели наделения сотрудников полномочиями . . . . .	161
Улучшение качества . . . . .	161
Разнообразные преимущества . . . . .	162
Уменьшение зависимости от правил . . . . .	162
Внедрение философии наделения полномочиями . . . . .	162
Что способствует и препятствует наделению полномочиями? . . . . .	166
Системы вознаграждения . . . . .	166
Организационная поддержка . . . . .	168
Структура организации . . . . .	169
Ошибки . . . . .	169
Роль лидеров в наделении полномочиями . . . . .	169

Уважение и доверие . . . . .	170
Уверенность лидера . . . . .	170
Обучение и поощрение сотрудников и их уверенность . . . . .	171
Определение границ . . . . .	171
Информация и коммуникации . . . . .	172
Скорость прогресса . . . . .	172
Резюме . . . . .	173
<b>Глава 11. Лидеры-женщины . . . . .</b>	<b>175</b>
Действительно ли лидеры-женщины отличаются от лидеров-мужчин? . . . . .	175
Женщины руководят иначе, чем мужчины . . . . .	175
Женщины могут быть лучшими лидерами . . . . .	177
Различия, если таковые вообще имеются, невелики . . . . .	178
Краткий обзор . . . . .	179
Межличностно-ориентированный и ориентированный на задачу стили лидерства . . . . .	180
Присутствие и отсутствие гендерных различий . . . . .	180
Восприятие маскулинных и фемининных черт . . . . .	181
Статистические данные . . . . .	182
Предубеждения против женщин . . . . .	183
Дилемма «теплицы» . . . . .	185
Барьер отбора . . . . .	186
Что можно сделать, чтобы восстановить равновесие? . . . . .	186
Резюме . . . . .	188
<b>Глава 12. Лидерство за пределами Великобритании . . . . .</b>	<b>189</b>
Пример по теме . . . . .	189
Что такое культура? . . . . .	190
Культурные различия в обществе: повиновение власти . . . . .	191
Культурные различия и менеджмент . . . . .	193
Классическое исследование Хофстеда . . . . .	194
Оценка работы Хофстеда . . . . .	198
Общества с низким и высоким уровнем контекста . . . . .	199
Кросскультурные исследования лидерства . . . . .	200
Культурная карта Европы и лидерство . . . . .	201
Минимизация «культурного шока» . . . . .	203
Понятие «транснационального менеджера» . . . . .	204
Резюме . . . . .	205
Литература . . . . .	207
<b>Предметный указатель . . . . .</b>	<b>219</b>

## Введение

Когда я решил написать книгу «Лидерство в бизнесе», которая является частью серии, посвященной психологии бизнеса, мне казалось, что есть по крайней мере два способа взглянуть на этот предмет. Я мог в основном писать либо о том, что психология говорит о лидерстве, либо о том, как вести бизнес. Но это были бы две совершенно разные книги. Проблема заключается в следующем: большая часть того, что психологи могут сказать о лидерстве в бизнесе, или не имеет отношения к практикующим менеджерам и деловым лидерам, или игнорируется ими. С другой стороны, о лидерстве в бизнесе было написано очень много, но, по мнению профессиональных психологов, это не связано с психологией. Биографии и автобиографии таких успешных лидеров, как Джон Харви-Джоунз, бывший председатель *ICI*, или Билл Гейтс, председатель *Microsoft*, появляются постоянно. Еще больше книг, советующих читателю, как преуспеть в бизнесе. Я подозреваю, что обе категории книг очень хорошо продаются. Они занимательны, предлагают простые формулы успеха или и то и другое. Самый поразительный пример, показывающий, насколько люди жаждут читать руководства, дающие рецепты успеха в бизнесе, — телевизионная рекламная кампания 1993 г. компании *Virgin Atlantic Airways*. Ричард Брансон, харизматический основатель компании и публицист, выступал по телевидению с чтением книги под названием «Как преуспеть в бизнесе». Фактически эта книга не существовала. Она была в руках Брансона просто для эффектности и потому, что кампания велась под тем же самым названием. Однако книжные магазины были завалены заказами на эту книгу. Брансон был так поражен спросом на несуществующее руководство, что решил написать его. Точнее, будучи успешным менеджером, он поручил эту работу профессору Тому Каннону.

Книги, в которых излагаются истории успеха, часто оказываются или слишком общими, или слишком конкретными. Они либо дают общие рекомендации, которые бесполезны, например «рискуйте» или «будьте преданны своему делу», либо содержат настолько индивидуальные истории триумфов, что их очень трудно применить в конкретной ситуации каждому из нас.

С другой стороны, психология стремится с помощью законов и методов науки больше узнать о человеческом поведении. В психологии труда рассматривается поведение на работе. Таким образом, если кто-то утверждает, что нужно «рисковать», он должен определить исполь-

зубые понятия, объяснить условия, при которых применяется это правило, предсказать последствия и представить доказательства того, что данное правило работает в этих условиях. Возможно, не слишком интересно вдаваться во все эти «если» и «но», тем не менее с помощью тщательной проверки можно убедиться в том, что теории или модели поведения верны или не верны (т. е. подтверждаются или не подтверждаются экспериментальными данными).

Как психологу мне было несложно решиться посвятить эту книгу применению психологических знаний к проблемам лидерства. При этом я обратил особое внимание на те знания, которые относятся к лидерству в бизнесе. Так что я почти полностью исключил исследования лидерства, например, в детских летних лагерях для мальчиков или лабораторные исследования студентов, претендующих на роль лидеров, так как результаты исследований могут или не могут быть применены в практическом мире торговли и промышленности.

Однако остается одна проблема. Большая часть нового и интересного в управлении бизнесом, благотворительной деятельности и общественном секторе еще не исследуется психологами. Если бы я написал только о том, что исследовали психологи, книга устарела бы еще до появления на книжных полках. Поэтому я включил некоторые случаи из практики и описания того, что происходит в мире профессиональной деятельности.

Есть много возможных причин для расхождения между работами специалистов по психологии труда и тем, что происходит в этой области. Одна причина, возможно, состоит в том, что психологи просто отстают от времени. Это объяснение дает пищу для возникновения предвзятого мнения у некоторых людей, но я не его сторонник. Другая, более вероятная, причина: мир изменяется настолько быстро, что точные, кропотливые, детальные исследования в сфере социальных наук неизбежно продвигаются медленнее, чем изменения в мире бизнеса. Вдобавок ко всему большую часть того, что происходит в организации, не так просто изучить с помощью научных методов. Возьмите, например, «переслаивание» (*delaying*) — это уродливое слово, означающее удаление одного из управленческих уровней в больших организациях для сокращения штата сотрудников, снижения затрат и увеличения скорости принятия решения и коммуникативного потока. Психологи и другие специалисты могут исследовать последствия переслаивания, изучая рабочую нагрузку, уровни напряжения, удовлетворенность работой, отношения на работе и т. д. Но трудно, если не невозможно, выяснить, права ли организация, проводя «переслаи-

вание». Мы не можем собрать выборку из 20 или 40 сокращающих штаты или «переслаивающихся» компаний и такое же число подобных организаций, которые сохраняют тот же штат сотрудников, в качестве контрольной группы и затем пять лет спустя посмотреть, какие компании все еще работают, или получают ббольшую прибыль, или расширили свое присутствие на рынке, или удовлетворяют любому другому выбранному нами критерию успеха. Жизнь не станет останавливаться для нас достаточно надолго, чтобы сделать это.

Таким образом, хотя эта книга сосредоточена на вкладе психологов в исследование лидерства, мы также кратко обсудим темы, слишком новые или, возможно, слишком трудные на данный момент, чтобы их можно было изучить должным образом, но без них эта книга не отражала бы современных представлений о бизнесе.

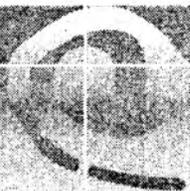
## Благодарности

Многие люди помогли мне в написании этой книги.

Джордж Дэйвис из *Cambridge Management Centres* обсуждал со мной понятие крушения и любезно обеспечил меня литературой на эту тему. Элизабет Брэйден из *Ashridge Consulting Group* поделилась со мной мыслями и опытом исследования полномочий и сделала набросок соответствующей главы. Моя жена Маргарет написала черновик главы о лидерах-женщинах. Кроме того, она, как всегда, терпела мою занятость, когда я тратил бесчисленные дни на исследования и написание книги. Наконец — и это наиболее важно, — я признателен моему коллеге Питеру Уэйлу. Он исследовал современный материал и спроектировал четыре главы. Его энергия, преданность и энтузиазм в достижении поставленной цели никогда не иссякали, что заставляло меня упорно работать, когда меня отвлекали другие дела.

Эта книга — плод взаимодействия и великодушия. Я благодарю всех вас.

*Вив Шеклтон*



## Что такое лидерство?

Первое, что приходит на ум большинству людей, когда упоминают слово «лидерство», — не лидеры в бизнесе, а политические лидеры. Попросите любого человека на улице назвать трех лидеров, и он, вероятно, назовет прославленные или печально известные имена, например Черчилля, Гитлера, председателя Мао, Кеннеди, Жанну д'Арк, Наполеона, Тэтчер или Чингисхана. Отрывок (пример 1.1) показывает, что судьба армий и наций может объясняться одним простым, но романтичным понятием «лидерство». Именно лидеры стоят во главе стран и армий. Так же обстоит дело и с лидерами в бизнесе, которых часто рассматривают как самых главных людей в организации. Тем не менее общеизвестно, что лидеры могут находиться на всех уровнях организации, а не только на ее вершине. Более важное значение при этом имеют отношение к делу и образ мысли. Чтобы окружающие считали вас успешным лидером, вам необходимы не только организаторские и управленческие навыки, но и навыки лидерства.

Однако это довольно современное представление. В прошлом лидерство рассматривалось как набор врожденных черт, или как особенности стиля поведения, или как следствие главным образом той ситуации, в которой оказался лидер. В недавнем прошлом психологи и другие специалисты отвечали на вопрос «Что такое лидерство?» совершенно по-разному.

## Определение лидерства

Большинство определений лидерства включают три компонента: влияние, группу и цель. Во-первых, лидеры — это люди, которые *вливают* на поведение других. Эти другие обычно упоминаются как

**Пример 1.1****Важность лидерства**

Лидерство — один из самых важных факторов в достижении успеха и выживании групп и организаций. И хотя при некоторых условиях технология играет важнейшую роль, эффективное лидерство часто компенсирует недостаток оборудования и ресурсов. Это позволило Генриху V и его измотанной голодной армии, состоящей из 15 000 солдат, одержать ошеломляющую победу над французской армией из 45 000 солдат в битве при Агинкуре. Это позволило Джорджу Вашингтону нанести поражение хорошо обученным и лучше вооруженным английским силам, а отрядам Роберта Э. Ли — отражать натиск превосходящих союзных сил в течение более четырех лет.

*Источник:* F. E. Fiedler and J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership*, New York, Wiley, 1987, page 1.

подчиненные или последователи. Во-вторых, лидерство обычно исследуется в контексте *групп*, особенно рабочих групп, например менеджеров и их команд или прорабов (производственных мастеров) и их подчиненных. В-третьих, в исследованиях лидерства делается акцент на групповой *цели*, которая должна быть достигнута. Таким образом, можно дать следующее определение:

**Лидерство** — это процесс, при котором человек влияет на других членов группы ради достижения целей группы или организации.

Обратите внимание, что это влияние может осуществляться различными способами. Это может быть подход, названный «мост к машинному отделению» (*bridge to engine room*), где лидер отдает команды и осуществляет контроль (см. пример 1.2). Или же влияние может в большей степени оказываться путем направления действий группы и помощи ей в достижении цели. Частью многих определений является также понятие «взаимодействие». Влияние обычно имеет два направления. Лидеры могут влиять на последователей, а последователи в свою очередь — на лидеров, чтобы изменить их образ действий. Стилль влияния, подходящий для помощника контролера в универсаме, может отличаться от стиля, пригодного для специалиста по космическим кораблям. Имеющиеся у лидера варианты влияния — один из ключевых аспектов, изучаемых специалистами по лидерству, как мы увидим позже (см. главу 3). Было написано много работ, затрагивающих такие вопросы: что влияет на выбор стиля лидерства, а также какой стиль более эффективен.

**Пример 1.2****От команды до тренера**

Крис Конуэй, управляющий директор фирмы *Digital* — компании, специализирующейся в области информационных технологий, считает, что лидерство и управление в Великобритании претерпели впечатляющие изменения за последние несколько лет.

Реальным последствием спада производства будет объединение бизнеса, людей и технологий.

Это потребует нового стиля управления, совершенно отличного от используемого в традиционной иерархической организации. Подход к управлению под названием «мост к машинному отделению» сегодня и в следующем столетии не будет работать, если команды наделены большими полномочиями и ориентированы на информационные технологии. Вместо этого роль современного менеджера ближе к роли опытного тренера команды, требующего стопроцентной дисциплины и в то же время знающего, как стимулировать индивидуальную инициативу и воображение.

*Источник:* Крис Конуэй, управляющий директор *Digital Equipment Company*, из статьи *The Customer Comes First* («Клиент появляется первым»), *Sunday Times*, 17 October 1993.

Другой важный аспект лидерства состоит в том, что право быть лидером часто *добровольно предоставляется* лидеру отдельными или всеми членами группы. В университетской школе бизнеса, например, декан часто избирается профессорско-преподавательским составом. Путем голосования они утверждают право лидера влиять на них и управлять школой. Ваш местный или национальный политический деятель стал лидером точно так же; члены парламента от консервативной партии в Великобритании тоже выбирают лидером одного из ее членов. Право лидерства в группе во многих случаях предоставляется менее формальным способом. Например, группа друзей может признать одного из членов своей группы как лидера, в том смысле, что он оказывает более существенное влияние на группу, чем любой другой из ее членов. В группе также могут быть и неформальные лидеры. В то время как номинальный глава отдела может формально занимать положение лидера, реальное лидерство будет осуществляться тем, кто стоит ниже в иерархии, но влияет на группу, ведя ее к достижению целей, которые могут не совпадать с целями, поставленными организацией.

Наконец, лидерство подразумевает, что лидер *мотивирует* группу, чтобы она тратила энергию на достижение целей группы. Влияние без изменений или движения — это не влияние. Лидеры добива-

ются изменений; это трудная, но жизненно важная задача. Как Макиавелли в 1514 г. предупреждал Лоренсо де Медичи: «Нет ничего более трудного... чем взять на себя инициативу по введению нового порядка вещей».

## Лидеры и менеджеры

Хотя обычно термины «лидер» и «менеджер» используют взаимозаменяемо, в настоящее время многие авторы указывают на различие между ними.

Это различие заключается в том, что для действий с позиции лидера человек должен иметь влияние на другого человека в достижении организационных целей, как сказано в приведенном выше определении. Управленческие функции организации (планирование, обработка информации, передача сообщений и т. д.) не обязательно включают лидерство. Некоторые менеджеры исполняют оба типа функций и могут считаться лидерами, другие — нет. Иначе говоря, нет никакой автоматической связи между этими двумя понятиями. Обратите внимание: лидеры не обязательно занимают верхние позиции в организациях. Влияние может осуществляться при выполнении большинства рабочих функций и на всех уровнях старшинства или иерархии.

Различие между менеджерами и лидерами было сформулировано Беннисом и Нанусом (Bennis & Nanus, 1985) в книге *Leaders* («Лидеры»). Они постулировали следующие идеи:

- Лидерство — это поиск пути.
- Менеджмент — это следование пути.
- Менеджмент — это правильное выполнение действий.
- Лидерство — это выполнение правильных действий.

Подразумевается, что лидерство связано с так называемым видением. Оно включает стратегию или стратегическое мышление; оно означает наличие представления о том, куда должна идти организация или чем она должна быть или заниматься, а также способность решать, что важно для успеха организации; оно включает предвидение будущего. Лидер должен знать ключевые критерии успеха своего бизнеса, и не только в данный момент, но и в будущем.

Менеджеры в большей степени озабочены осуществлением разработанных другими стратегий и планов. Они стремятся управлять своей частью организации и хотят быть уверенны, что отчеты подго-

товлены, счета отосланы, услуги проданы, грузы отправлены, научная статья написана или решена еще какая-либо задача.

Очень похожая точка зрения представлена Коттером (Kotter, 1990). Он утверждает, что менеджмент касается достижения «слаженности и порядка», тогда как лидерство направлено на «конструктивные или адаптивные изменения». Коттер говорит, что есть четыре основных признака, по которым различают менеджмент и лидерство:

1. *Планирование и составление бюджета — определение направления.* Менеджмент включает детализированные шаги и графики для достижения результатов, а также обеспечение ресурсов. Лидерство означает развитие видения будущего и стратегий для достижения этого видения.
2. *Организация и укомплектование персоналом — сплочение людей.* Менеджмент включает распределение задач в соответствии с планами, укомплектование персоналом, делегирование ответственности и контроль выполнения. Лидерство — сообщение другим своей точки зрения, чтобы ее поняли и согласились с ней.
3. *Контроль и решение задач — мотивация и воодушевление.* Менеджмент включает контроль результатов работы, выявление проблем с выполнением плана и последующее их решение. Лидерство — «побуждение людей» к видению перспектив, т. е. обращение к их потребностям и ценностям для того, чтобы они преодолели свои барьеры к изменениям.
4. *Результаты: предсказуемость и порядок — изменение.* Менеджмент ведет к предсказуемости и порядку, чтобы другие, например клиенты или акционеры, могли полагаться на предсказуемые результаты. Лидерство ведет к изменениям, которые часто являются заметным рывком в деятельности организации, например выпуск новых изделий или разработка новых подходов к управлению людьми, и делают ее более конкурентоспособной.

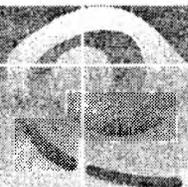
## Резюме

Итак, лидерство не обязательно связано с обладанием определенными чертами или использованием конкретного стиля, хотя они иногда важны. Оно больше касается понимания цели и способности влиять на группу и мотивировать ее к достижению этой цели. Лидеры не должны стоять на вершине иерархии. Они могут находиться на более низких уровнях в организации. При этом лидерство и ме-

017813

менеджмент — не обязательно одно и то же. Хотя в ранних исследованиях не проводилось никакого различия между лидерами и менеджерами, в более поздних работах авторы указывают, что истинное лидерство связано с предвидением и стратегическим подходом, тогда как менеджмент больше направлен на осуществление стратегий, разработанных другими людьми. Ранние работы были посвящены в большей степени исследованию личностных черт, качеств и характеристик, которые, как считалось, отличали лидеров от последователей. В следующей главе мы рассмотрим именно этот подход к лидерству.

## Теории лидерских качеств



### Ранние работы

История исследования психологами лидерства начинается с теории лидерских качеств, называемой иногда теорией «выдающегося человека». В рамках этого подхода исследуются черты, или характеристики, которые отличают лидеров от нелидеров. В последние годы предпринимались попытки провести различие между эффективными и менее эффективными лидерами, что стало важным практическим вкладом в изучение организаций.

Неудивительно, что первых исследователей лидерства прежде всего интересовали личностные черты. В течение многих столетий лидерские позиции получали на основании рождения и высокого происхождения. Расслоение общества оправдывалось «божьей волей». Было предопределено свыше, что аристократия должна управлять, а более низкие слои общества — трудиться на фермах. Правящие классы передавали свою власть и влияние в армии, Церкви и торговле от поколения к поколению. Поскольку богатые и сильные лучше питались, одевались и жили в лучших условиях, они, как правило, были более здоровыми, сильными и рослыми, чем крестьяне в деревнях или рабочие на фабриках. Поскольку они могли позволить себе образование, то казались более умными. Все это подразумевало, что действительно есть связь между некоторыми индивидуальными характеристиками и лидерскими позициями.

Эта феодальная традиция не совсем ушла в историю. Семьи, имеющие свой бизнес в Великобритании, так же как во многих других частях света, могут обеспечить положение своим детям, которое недоступно нечленам таких семей.

Таким образом, поиск черт личности, которые отличали бы лидеров от последователей, казался логичным, когда считалось, что лидеры были представителями «особой породы». Действительно, казалось, люди рождались, чтобы быть лидерами.

Тем не менее исследования, проведенные до 1950 г., не позволили получить однозначное представление о чертах личности лидера. Было обнаружено несколько закономерностей, например лидеры были немного более рослыми и более развитыми интеллектуально, чем последователи (Stogdill, 1974), но такие ограниченные результаты были несущественными для столь обширных исследований. Однако интересно отметить, что эти результаты можно объяснить более выгодным положением лидеров, о чем говорилось выше. В результате количество исследований лидерских качеств значительно сократилось в конце 1950-х гг. Полученные данные говорят: не существует доказательств того, что лидеры отличались от последователей по чертам личности. Это объяснялось таким фактом: в современном обществе люди могут быть лидерами в одних ситуациях, а последователями — во многих других. В один и тот же день вы можете быть председателем одного собрания и обычным членом — другого; сегодня вы можете организовать пикник клуба или группы друзей, а завтра быть последователем. Если каждый может быть и лидером, и последователем, кажется бессмысленным ожидать различий в чертах личности в этих двух ролях. Если говорить об эффективности, вы могли бы быть эффективным лидером в одной группе и гораздо менее эффективным — в другой. Многое зависит от характера задачи и характеристик последователей. Вы можете быть превосходным лидером команды игроков в «дартс», но не столь эффективным в роли лидера какой-либо группы, участвующей в благотворительной акции. Так зачем же искать черты, связанные с эффективным лидерством, когда один и тот же человек может быть как эффективным, так и неэффективным в этой роли?

## Современные исследования

В течение почти 30 лет после 1950 г. исследования в рамках теорий лидерских качеств отошли на второй план. Они уступили дорогу изучению стилей лидерства и поведения лидеров, что мы рассмотрим позже. Тем не менее в последнее время пессимизм, окружающий этот подход, начал несколько рассеиваться. Хаус и Бейц (House &

Baetz, 1979) указывают, что большая часть ранних работ проведена на детских группах. Исследования взрослых людей, работающих в различных организациях, позволили получить довольно позитивные и последовательные результаты. Они соответствовали более ранним заключениям о том, что различные ситуации требуют различных черт лидерства и форм поведения, но подтвердили, что сама природа лидерства означает: важны такие черты, как общительность, потребность во власти и потребность в достижении (см. главу 6).

Эмпирические исследования подтверждают эту точку зрения. Лорд с коллегами (Lord et al., 1986) провели мета-анализ работ, опубликованных до 1959 г. Мета-анализ — это метод объединения результатов большого количества отдельных исследований, что позволяет оценить влияние переменных на основе выборок размером в тысячи человек, а не 50 или 70 испытуемых, типичных для индивидуального исследования. Проведенный Лордом с коллегами анализ позволил обнаружить более веские, чем ранее предполагалось, доказательства того, что лидеров отличают от других людей шесть черт. Они пришли к выводу, что лидеры часто получают более высокие баллы, чем нелидеры, при оценке таких качеств, как интеллект, консерватизм, экстраверсия, доминантность, маскулинность, приспособляемость. Киркпатрик и Лок (Kirkpatrick & Locke, 1991) также рассмотрели данные, которые позволяют представить теории лидерских качеств в более выгодном свете. Они считают, что лидеров от нелидеров отличают следующие черты:

- побуждения (достижение, честолюбие, энергия, упорство, инициатива);
- мотивация лидерства (персонифицированная или социализированная);
- честность и прямота;
- уверенность в себе (включая эмоциональную стабильность);
- когнитивные способности (способность упорядочивать и интерпретировать большое количество разнообразной информации);
- знание бизнеса.

Однако, по их мнению, для того чтобы быть эффективным лидером, нужно не просто обладать «списком» черт. Хотя черты личности могут обеспечивать потенциал для лидерства, именно способность видеть перспективу и осуществить ее позволяет реализовать этот потенциал.

**Пример 2.1****Упорство всегда побеждает**

Рей Крок, основатель корпорации *McDonald's*, повесил у себя на стене такой плакат:

Ничто в мире не заменит упорство.

Это не может быть талант; нет ничего более распространенного, чем неудачники с большим талантом.

Это не может быть гений; непризнанный гений — почти притча во языцах.

Это не может быть образование; мир полон образованных никчемных людей.

Лишь упорство и решительность всемогущи.

Источник: Цит. по: Bennis & Nanus, 1985.

На первый взгляд может показаться, что сильная мотивация лидерства является очевидной чертой лидера. В конце концов, только те, кто хочет выполнять тяжелые обязанности и нести бремя лидерства, вероятно, будут бороться за него. Мак-Клелланд (McClelland, 1985) проводит различие между двумя типами мотивации власти. С одной стороны, лидеры могут проявлять к *персонафицированной власти* интерес, характеризующий мотивацию лидеров, которые ищут власти ради нее самой, желают доминировать над другими и часто заинтересованы в статусе и атрибутах власти. Покойный Роберт Максвелл, прежний владелец *Mirror Group*, предположительно имел такие черты. С другой стороны, лидеры, которые обнаруживают мотивацию к *социализированной власти*, больше интересуются сотрудничеством с другими, чтобы достигнуть желаемых целей. Они сотрудничают с людьми, а не пытаются доминировать или управлять ими. С точки зрения подчиненных и организации в целом, лидер, стремящийся к социализированной власти, очевидно предпочтительнее.

Что касается когнитивных способностей, лидеры должны уметь собирать, интегрировать и интерпретировать большие объемы информации. Многие исследователи указывают, что при этом необязательно иметь выдающиеся способности. Для эффективного лидерства может быть достаточно интеллекта выше среднего уровня. Некоторые утверждают, что из шести характеристик, выделенных Киркпатриком и Локком, побуждения и упорство намного более важны, чем интеллект (см. пример 2.1).

В результате теории лидерских качеств возродились. Последние исследования указывают, что личностные качества действительно имеют значение. Однако полученные данные показывают, что есть

только небольшое количество черт, которые отличают лидеров от других людей, а четкого различия между эффективными и неэффективными лидерами еще не обнаружено. Человек легко увлекается. Когда я провожу семинары для старших менеджеров, то часто начинаю с того, что предлагаю им составить список характеристик эффективных лидеров, которых они знают лично. На семинаре 20 человек, объединенный список может содержать более ста различных прилагательных. Большинство из них, как показывает упомянутое выше исследование, нельзя «распространить» на всех лидеров. Они просто описывают индивидуальные характеристики, отмеченные различными участниками семинара. И все же черты личности действительно имеют значение, и психологические исследования начинают показывать, какие из них наиболее важны.

## Стиль лидерства

После 1950-х гг. при изучении лидерства стали больше интересоваться тем, что делают лидеры, а не какие они. Исследователи сосредоточились на стиле лидерства, или лидерском поведении: эти два термина использовались взаимозаменяемо. Подход, рассматривающий лидерские качества, предполагал наличие относительно устойчивых характеристик, из чего следовало, что вы можете и должны выбирать лидеров, которые обладают этими чертами. А поведенческий подход был в большей степени направлен на описание поведения. Имплицитно предполагалось, что лидера можно обучить эффективным действиям. Вы можете научиться быть эффективным лидером. Оба подхода объединяло предположение, что существует один наилучший способ, чтобы стать лидером.

Одно из первых серьезных исследований в этом направлении было предпринято в Университете штата Огайо в США. Оно проводилось в основном на военных лидерах и включало раздачу опросников их подчиненным. В этих опросниках спрашивалось о том, как часто лидер реализует такие виды деятельности, например, как критика плохой работы, помощь подчиненным в решении личных проблем или готовность принимать советы. Применение факторного анализа позволило сократить изначальные девять типов поведения до четырех факторов, или измерений:

- внимательность;
- инициирование структуры;

- акцент на результате;
- восприимчивость.

Два фактора — внимательность и *иницирование структуры* — ка-сались различных форм поведения и вместе составляли больше чем 80% вариаций в оценках лидеров их подчиненными. Два вышеназванных измерения, описывающих поведение лидера, были обнаружены во многих последующих исследованиях, рассматривающих различные ситуации на работе, хотя часто их называли иначе. Внимательность называли, например, ориентацией на отношения, умением выстраивать отношения, благосклонностью, сосредоточенностью на работниках или ориентацией на поддержку группы; а иницирование структуры — ориентацией на задачу, умелым администрированием, ориентацией на работу, сосредоточенностью на результате или направленностью на цель. Эти два термина можно определить следующим образом:

1. *Внимательность*. Степень, в которой отношения между лидером и подчиненными основаны на взаимном доверии и симпатии, приверженности идее, уважении чувств и теплоты в отношениях. Вероятно, при этом будет присутствовать дух товарищества, взаимопонимание и двухсторонняя коммуникация между лидером и подчиненными.
2. *Иницирование структуры*. Степень, в которой лидер определяет и структурирует свою работу и работу подчиненных, направленную на достижение цели. Структурирующие лидеры — это те, кто четко определяет обязанности подчиненных и играет активную роль в направлении действий группы через планирование, сообщение информации, составление графиков, критику или предложение новых идей.

Важность открытия, сделанного в Университете штата Огайо, состоит в том, что эти два измерения независимы. Лидеры могут иметь как высокие, так и низкие показатели по обоим измерениям, средние показатели — по одному и высокие — по другому и т. д. Каким *должен* быть лидер, — это уже другой вопрос.

В то же время проводилось исследование в другом американском университете, Мичиганском. Исследования в Огайо и Мичигане были в значительной степени независимы друг от друга. Тогда как в исследовании в Огайо ставилась цель понять принципы лидерства на основе анализа данных подчиненными описаний стиля их начальника, мичиганское исследование было сосредоточено на поиске различий

в поведении эффективных и неэффективных лидеров. Было обнаружено, что эффективные лидеры сосредоточены на интересах своих подчиненных (заботились о них), тогда как неэффективные — на работе (их интересовало только решение поставленной задачи). Таким образом, несмотря на различные и независимые подходы исследователей из Огайо и Мичигана, термины, в которых они описывали стиль лидерства, в общих чертах схожи — забота о людях и забота о решении задачи. Однако в своей основе два стиля поведения в мичиганском исследовании, как и предполагалось, находятся на противоположных концах одного измерения. Так, считается, что лидер должен демонстрировать либо поведение, ориентированное на работу, либо поведение, ориентированное на подчиненных, но не оба типа поведения одновременно. Мичиганское исследование дополнило общую картину данными о том, что неэффективный лидер был заинтересован только решением поставленной задачи.

Различия между исследованиями в Огайо и Мичигане заставили обратить внимание на некоторые вопросы. Действительно ли эффективные лидеры заинтересованы только людьми, или они заинтересованы и задачей, и людьми? Действительно ли они могут заботиться и о том и о другом?

Многие исследования указывают на сложность этой проблемы. Исследования в Огайо подтверждают, что лидеры, ориентированные на подчиненных, способствовали поддержанию приятной атмосферы и боевого духа в группе, но начальство считало их менее эффективными. Поскольку они отказывались устанавливать стандарты или делать замечания, иногда страдал результат. У структурирующих лидеров, с другой стороны, подчиненные были меньше удовлетворены работой, но начальство считало их более эффективным. Стиль лидерства иногда способствовал повышению эффективности и результативности. Таким образом, обнаруживалась альтернатива: либо высокий боевой дух, либо высокая продуктивность и более высокие оценки начальства.

В более поздних исследованиях утверждалось, что лидеры, имеющие высокие показатели по обоим измерениям, могут одинаково успешно справляться с обеими задачами. Исследование Халпина (Halpin, 1957), в котором участвовали командиры самолетов и старшие преподаватели школы, показало, что лидеров, имевших высокие показатели и по уважению, и по инициированию структуры, начальство считало более эффективными и в их группах был высокий уровень боевого духа. Блейк и Мутон (Blake & Mouton, 1964) разработа-

ли «Управленческую решетку», в рамки которой человек может поместить свой стиль, основываясь на двух измерениях — ориентация на персонал и ориентация на результат или задачу, — и получить соответствующий «профиль». Лидер с максимальными показателями по обоим измерениям рассматривался как наилучший. Были разработаны учебные курсы, чтобы обучать и поощрять лидеров принять этот стиль.

В «Решетке лидерства», последней версии «Управленческой решетки» Блейка—Мутона, описываются пять основных стилей лидерства, полученных в результате различных комбинаций двух вышеназванных измерений (рис. 2.1).

1. «Стиль 9, 1» — *управление по принципу авторитет/подчинение*, или менеджмент, ориентированный на задачу, акцентирует внимание на эффективности действий, являющаяся результатом создания таких условий, при которых человеческий фактор оказывает лишь незначительное влияние на работу.

Высокие показатели	9	1, 9 «Дом отдыха» (или «Сельский клуб»)					9, 9 «Команда»			
	8									
	7									
	6									
Ориентация на персонал	5	«Организация» (или «Золотая середина») 5, 5								
	4									
	3									
	2									
Низкие показатели	1	1, 1 «Невмешательство» (попустительство)				9, 1 «Авторитет—подчинение»				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Низкие показатели			Ориентация на производство			Высокие показатели		

Рис. 2.1. Решетка лидерства. Источник: Blake & McCanse, 1991

2. «Стиль 1, 9» — *управление по принципу «сельского клуба»<sup>1</sup>*, включает проявление внимания к потребностям людей, поскольку ожидается, что такие « семейные» отношения приведут к созданию комфортной, дружественной атмосферы в организации.
3. «Стиль 1, 1» — управление по принципу невмешательства (попустительства), или «*страх перед бедностью*», характеризуется минимальными усилиями для выполнения работы, позволяющими избежать увольнения.
4. «Стиль 5, 5» — *управление по принципу «золотой середины» или уравновешенный менеджмент<sup>2</sup>*, направлен на поддержание баланса между необходимостью выполнить работу и поддержать боевой дух на достаточном уровне. Цель — получение результата.
5. «Стиль 9, 9» — *командный менеджмент*, основан на взаимозависимости членов команды в достижении цели организации. Эта взаимозависимость ведет к отношениям, основанным на взаимном доверии и уважении, а также к преданности делу со стороны работников.

Модель на основе «Управленческой решетки» предполагает, что есть один лучший стиль — «стиль 9, 9». Считается, что наиболее эффективный лидер сочетает ориентацию на персонал с ориентацией на результат. Однако убедительные данные, подтверждающие это положение, отсутствуют. Подобно другим подходам с точки зрения стиля, которые определяют поведение, подходящее ко всем ситуациям, этот подход игнорирует тот факт, что такие простые универсальные средства не учитывают всей сложности индивидуального поведения в различных организационных условиях. Каждый стиль подходит к специфическим обстоятельствам. Стиль, выбранный лидером команды пожарных при тушении горящего здания, вряд ли будет тем же самым, что и стиль, выбранный лидером научно-исследовательской команды, тестирующей новые лекарства против астмы. Кроме того, пожарный мог бы избрать иной стиль во время тренировочных занятий по сравнению с тем, когда он борется с огнем; его стиль также может различаться при работе с новичком и с опытным пожарным.

<sup>1</sup> Или «дом отдыха». — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Или «организация». — *Примеч. науч. ред.*

## Партнерство

Еще один подход к изучению стиля лидерства, популярный в 1960–1970-х гг., основывается на понятиях партнерства, или участия. Чем отличается лидер, ориентированный на партнерские отношения, от авторитарного лидера? Рассматривая поведение лидеров, особенно в процессе принятия решения, легко представить континуум, на котором можно разместить различные типы поведения. На одном конце континуума лидер отдает подчиненным приказы, на другом — он совместно с подчиненными принимает решения (рис. 2.2). На одном конце континуума лидер ориентирован на задачу, или демонстрирует авторитарное поведение; используя свою власть, он самостоятельно принимает решения. На другом конце континуума лидер ориентирован на отношения, или демонстрирует демократическое поведение. Здесь он стремится предоставить больше возможностей подчиненным влиять на принимаемое решение. Танненбаум и Шмидт (Tannenbaum & Schmidt, 1958) описали этот континуум как семь основных типов поведения, которые может выбрать лидер, хотя они признавали, что существует множество других разновидностей лидерского поведения, т. е. расположенных вдоль всей шкалы (рис. 2.3).



Рис. 2.2. Континуум лидерства. Источник: Tannenbaum & Schmidt, 1958



Рис. 2.3. Стиль лидерства. Источник: Tannenbaum & Schmidt, 1958

Четыре степени участия (рис. 2.2), выделенные в модели партнерства, использовались Садлером (Sadler, 1970), чтобы выяснить, какой стиль работы своих менеджеров предпочитают служащие в большой компьютерной компании в Великобритании и связан ли этот стиль с установками подчиненных. Результаты, показанные в табл. 2.1 и 2.2, свидетельствуют о том, что большинство служащих могли описать своего прямого начальника с помощью одного из четырех стилей. Начальники рассматривались как не имеющие преимущественно того или иного стиля, в то же время менеджеры оценивали себя как более склонных к консультирующемуся стилю, чем конторские служащие и «синие воротнички». Если посмотреть, какой стиль начальников оценивался как *предпочтительный* в противоположность тому, который чаще ими использовался, то обнаруживается, что результаты различных групп работников значительно отличаются. Наиболее предпочтительный стиль — консультирующийся. Это верно для всех категорий сотрудников, но особенно для тех, кто стоит на более высоких уровнях служебной иерархии. Как ни странно, демократический стиль оказался наименее предпочтительным для большинства групп. Таким образом, служащие хотят, чтобы с ними советовались, хотят влиять на процесс принятия решений, но они не собира-

Таблица 2.1

## Стили лидерства

	Авторитарный, %		Убеждающий, %		Консультующий, %		Демократиче- ский, %		Ни один из пе- речисленных, %		Нет ответа, %	
	отм.	пред.	отм.	пред.	отм.	пред.	отм.	пред.	отм.	пред.	отм.	пред.
Менеджеры	15	8	30	16	37	71	6	2	12	-	2	2
Супервизоры	34	18	20	31	15	46	8	2	20	-	3	3
Клерки (или конторские служащие)	26	14	19	25	18	39	6	16	20	-	10	6
«Синие во- ротнички»	23	15	16	19	16	47	5	17	36	-	4	2

Источник: Sadler, 1970.

Примечания: отм. — отмеченный стиль лидерства; пред. — предпочитаемый стиль лидерства.

ются брать на себя всю ответственность за принятие решения. Они признают, что за лидером должно оставаться последнее слово. Отмечается высокий уровень удовлетворенности работой и организацией для всех стилей, но наиболее низкий уровень — там, где у лидера нет никакого определенного стиля, т. е. даже авторитарный лидер предпочтительнее лидера с неустойчивым, размытым стилем. По крайней мере у вас есть хоть какая-то определенность, когда вы работаете под руководством авторитарного лидера, даже если вам это не нравится. Только в рейтинге эффективности менеджеров (табл. 2.2) авторитарный стиль имеет более высокие показатели, чем другие стили лидерства.

Таблица 2.2

## Установки

	Авторитарный, %	Убеждающий, %	Консультирующий, %	Демократический, %	Ни один из перечисленных, %
Высокая удовлетворенность работой	72	81	84	81	66
Высокая удовлетворенность организацией	86	90	93	87	82
Высокая степень доверия к менеджменту	76	87	89	70	50
Высокая оценка эффективности менеджера	38	30	35	27	12

Источник: Sadler, 1970.

В рамках «стилевого» подхода вообще и в исследовании партнерского стиля, проведенном Садлером и Барри в частности, стили рассматривались как точки на некоем континууме или измерении. Позже Музык и Рейманн (Muszyk & Reimann, 1987) утверждали, что в действительности существуют два измерения. Одно касается той степени, в которой лидеры позволяют подчиненным участвовать в принятии решения. Это *авторитарно-демократическое* измерение. Другое измерение касается той степени, в которой лидеры указывают

подчиненным, как выполнять их работу, и направляют их действия. Это *либерально-директивное* измерение. Если эти два измерения рассматриваются отдельно и независимо друг от друга, то мы можем описать лидеров как относящихся преимущественно к одному из следующих четырех типов:

1. Директивный автократ.
2. Либеральный автократ.
3. Директивный демократ.
4. Либеральный демократ.

Очевидно, вероятен следующий вопрос: может ли один из стилей лидерства быть лучше других? Как вы, возможно, уже догадались, все относительно. Директивные автократы могут казаться самыми неприятными людьми для совместной работы. Они принимают решения сами и тщательно контролируют работу тех, кто отчитывается перед ними. Но они могут заслуживать уважения и быть эффективными в некоторых ситуациях, например когда подчиненный плохо знаком с работой и не знает, что или как делать. Как только подчиненный научился работать и чувствует себя более уверенным, этот стиль становится неподходящим. Другой крайностью является либеральный демократ. Здесь лидер принимает решения с участием подчиненных и позволяет им выполнять поставленные задачи, как они считают нужным. Уверенным в себе, квалифицированным и знающим людям, которые хотят хорошо выполнять свою работу, этот стиль может оказаться наиболее подходящим. Но в других обстоятельствах он может быть неэффективным и вызывать неуверенность у подчиненных, как я знаю из личного опыта. Несколько лет назад я был научным руководителем кандидатской диссертации одного аспиранта из развивающихся стран. Мой стиль в роли супервизора мог бы быть описан как либерально-демократический. Он достаточно хорошо работает с большинством аспирантов, но в этом случае я скоро выяснил, что это была явная ошибка с моей стороны. Культура и подготовка моего нового подопечного заставляли его ожидать намного более авторитарного стиля, когда я тщательно контролировал бы его в течение трехлетнего периода. И при этом он не особенно хотел участвовать в принятии решений. Он хотел и ожидал директивно-авторитарного стиля. В итоге мы пошли на компромисс, и я принял директивно-демократический стиль. Я настаивал, чтобы мы совместно принимали решения. В конце концов, это было его исследование.

Но он заставил меня контролировать его намного более тщательно, чем я обычно считал нужным для блага аспиранта. Изменение предпочитаемого стиля не так-то легко дается каждой из сторон.

## Критика поведенческого подхода

Высказывалось много критики по поводу поведенческого подхода, которая касалась: 1) проблемы причинной связи; 2) проблемы группы; 3) неофициального лидерства; 4) отсутствия анализа ситуации. Полезный обзор этой критики сделал Брайман (Bryman, 1992).

### Проблема причинной связи

Эта проблема касается как подхода с точки зрения лидерских черт, так и подхода с точки зрения лидерского поведения. В большей части работ по этой теме выдвигается предположение о том, что стиль лидера *влияет* на производительность, удовлетворенность или боевой дух. Однако большинство исследований в данной области проведено с помощью метода поперечных срезов; данные о стиле лидерства и такой зависимой переменной, как результативность, собираются в одно и то же время, и затем между ними устанавливаются корреляции. Но если две переменные коррелируют между собой, это не значит, что между ними есть причинная связь. Поэтому мы не можем утверждать, что стиль лидерства определяет высокую продуктивность работы. С той же степенью вероятности можно предположить, что высокая продуктивность определяет некоторый стиль лидерства, так как можно легко вообразить лидеров, изменяющих свой стиль в ответ на продуктивность группы, или чувство удовлетворенности работой у подчиненных. Или же и стиль, и продуктивность могут определяться третьей переменной, например продвинутой технологией.

Причинная связь может быть установлена только в лонгитюдных исследованиях. Одно из немногих таких исследований — работа Грина (Greene, 1975). Он делал замеры четыре раза с интервалом в один месяц, чтобы измерить эффекты поведения лидера за это время. Результаты показали, что у внимательных к другим лидеров подчиненные, как и следовало ожидать, испытывали большую удовлетворенность. А продуктивность, т. е. качество и количество работы подчиненных, влияла на поведение лидера. Плохая работа подчиненных заставляла лидера использовать преимущественно структурирующий стиль. Поэтому создается впечатление, что проблемы с продуктивно-

стью приводят к структурирующему поведению, а не наоборот. Исследование Грина предполагает: продуктивность влияет на стиль лидерства; это расходится с более распространенным мнением, что стиль лидерства влияет на продуктивность.

## Проблема группы

Проблема группы заключается в следующем: большая часть теории лидерства посвящена отношениям между лидером и группой, в то время как большая часть данных, собранных в рамках поведенческого подхода, — это усредненные ответы отдельных членов группы. В процессе, при котором подчиненные заполняют опросники, описывающие их прямого начальника, и затем исследователь усредняет ответы, игнорируется тот факт, что лидер с каждым человеком может вести себя по-разному. Некоторые исследования показали, что индивидуальные ответы о поведении лидера намного лучше предсказывают чувство удовлетворенности у подчиненных и ясность понимания ими своей роли, чем простое усреднение ответов группы (Katerberg & Horn, 1981). Большая часть поведенческих подходов к лидерству игнорирует различия между подчиненными в их описаниях своего лидера.

## Неформальное лидерство

Большинство исследований поведения лидеров игнорируют проблему неформального лидерства. Действительность организационной жизни состоит в том, что служащие часто признают кого-то своим лидером или находятся под влиянием того, кто не является формальным лидером в организации. Такого человека называют неформальным лидером. Этот термин также применим к группе сверстников, например временной студенческой группе, работающей над определенным проектом, или к неофициальному собранию друзей, где нет никакого назначенного лидера, но где люди могут легко прийти к соглашению о том, кто будет среди них лидером. Большинство исследований, посвященных стилю лидерства, сосредоточены на назначенном лидере группы, т. е. занимающем положение формального лидера. Поэтому они могут быть сосредоточены «не на том» человеке. Лидерство связано с влиянием, как мы видели в главе 1, а формальный лидер может не иметь влияния на умы подчиненных. Если стили формального и неформального лидера различны, это может привести к ошибочным выводам о роли стиля лидерства.

## Отсутствие анализа ситуации

Одной из недостатков поведенческого подхода заключается в том, что уделяется мало внимания переменным, которые могут опосредовать отношения между поведением и результатом, таким, например, как удовлетворенность и продуктивность. Потенциально существует множество таких опосредующих переменных. Они включают опыт подчиненных, мотивацию и знания; размер и профиль организации, а также используемую в ней технологию; характер работы; организационную культуру; факторы окружения, например экономический цикл и страну, в который находится организация.

Были попытки учесть ситуативные переменные при обработке данных первоначального исследования в штате Огайо. Шрайшайм и Мерфи (Schriesheim & Murphy, 1976) использовали последнюю версию опросника, использовавшегося в Огайо, при исследовании организаций социального обеспечения. Они обнаружили, что, когда работа связана со стрессом, большее иницирование структуры улучшает работу подчиненных, но когда работа не связана со стрессом, это снижает продуктивность труда.

## Резюме

Исследования последних лет указывают на то, что успешные лидеры могут обладать чертами, которые отличают их от последователей, хотя речь может идти лишь о небольшом количестве черт. Однако не было установлено четкого различия между *эффективными* и *неэффективными* лидерами с точки зрения их черт. Что касается стилей лидерства, результаты исследований показывают: хотя в некоторых случаях один стиль может быть лучше, чем другой, не существует единственного стиля лидерства, подходящего во всех обстоятельствах. Поведенческий подход также подвергается критике. Отсутствие достаточного внимания к ситуативным факторам — это самая серьезная проблема, связанная с теориями лидерского поведения. Предпринимаемые попытки учесть ситуативные факторы послужили основой для следующего этапа в развитии исследований лидерства и привели к формированию так называемого вероятностного подхода.



## Ситуационные подходы к исследованию лидерства



Общей чертой ситуационных подходов является то, что они ставят вопрос: «Когда один тип лидерского поведения предпочтительнее другого?», — и отвечают на него: «Все зависит от обстоятельств». Стил, или поведение, зависит от контекста. Переменные, входящие в понятие «контекст», различны в зависимости от конкретной ситуационной модели. Хотя многие поведенческие подходы к лидерству признают, что нет единого наилучшего стили, подходящего для всех ситуаций, именно ситуационные модели пытаются определить, *каким образом* ситуация изменяет поведение. Этим объясняется сложная структура ситуационных теорий лидерства. Они должны четко определять, какие элементы лидерского поведения должны измениться, какие аспекты контекста играют в этом решающую роль и как связано с ситуацией конкретное поведение лидера.

В этой главе мы рассмотрим наиболее значительные ситуационные теории, а именно ситуационную теорию лидерства Херси и Бланшара, ситуационную теорию Фидлера, нормативную модель Врума—Йеттона—Яго и теорию «путь—цель» Хауса.

### Ситуационная теория лидерства

В психологии труда довольно часто бывает так, что воображение опытных специалистов и инструкторов по менеджменту захватывают теории, не получившие надежного подтверждения в ходе эмпирических исследований. Примером этому служит ситуационная теория лидерства Херси и Бланшара. Она получила широкое распростра-

нение потому, что понятна аудитории, имеет характер предписаний и интуитивно привлекательна. Как *кажется*, она придает форму тому, что менеджеры уже узнали по личному опыту, и предлагает им рабочие термины для анализа этого опыта. Однако, как мы убедимся позднее, теория не получила достаточно прочного обоснования.

Нам кажется уместным начать главу о ситуационных теориях с теории, ключевые понятия которой основаны на главных выводах, сделанных в ходе исследований стилей лидерства в Мичиганском университете и Университете штата Огайо. Исходное положение ситуационной теории лидерства заключается в следующем. Существуют два измерения лидерского поведения: поведение, ориентированное на установление отношений, и поведение, ориентированное на выполнение задачи. Оба эти измерения независимы друг от друга. Поведение, ориентированное на отношения, включает поддержку, признание и личное поощрение, получаемые подчиненным от лидера. Поведение, ориентированное на задачу, предполагает выполнение лидером функций руководства организацией и структурирования. Так как эти два измерения не зависят друг от друга, мы можем рассматривать четыре стиля лидерства в рамках матрицы  $2 \times 2$  (рис 3.1): структурирование, обучение<sup>1</sup>, поощрение и делегирование. Авторы предполагают, что нет единого наилучшего стиля. Наоборот, в конкретной ситуации один тип поведения более уместен, чем другой. Используя в зависимости от ситуации преимущественно поведение, ориентированное на отношения или на задачу, лидер может повысить продуктивность труда своих подчиненных и помочь им в большей степени реализовать свои возможности на работе.

В ситуационной теории лидерства Херси и Бланшара<sup>2</sup> термин «ситуация» подразумевает:

- готовность людей выполнять рабочие задания;
- способность людей выполнять рабочие задания;
- характер выполняемой работы;
- психологический климат в организации.

<sup>1</sup> Или коучинг (*coaching*), по определению Джона Уитмора, автора книги «*Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом*» (М., 2001). Основная цель такого обучения — раскрыть потенциал личности с целью максимизации производительности и эффективности собственной деятельности. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Иногда в литературе встречается другое название этой теории — теория жизненного цикла. — *Примеч. науч. ред.*

Таблица 3.1

## Зрелость

1. Показатели профессиональной зрелости	1.1. Предшествующий опыт 1.2. Имеющиеся знания 1.3. Умение выполнять задание к установленному сроку 1.4. Умение брать на себя ответственность 1.5. Умение решать задачи 1.6. Осознание политических аспектов
2. Показатели психологической зрелости	2.1. Упорство 2.2. Самостоятельность 2.3. Ориентация на достижение 2.4. Отношение к работе 2.5. Готовность брать на себя ответственность

Источник: Hersey & Blanchard, 1988.

Примечание: зрелость = профессиональная зрелость + психологическая зрелость, определенная для конкретного задания.

Основное внимание в этой теории сосредоточено на качествах подчиненных (готовность и способность людей выполнять рабочие задания), а не на самой работе или внешней/внутренней среде организации (характер выполняемой работы и психологический климат в организации). Роль основной переменной в данной теории отводится «зрелости» исполнителей (в некоторых вариантах теории также встречается термин «готовность»). Под зрелостью исполнителя понимается знание подчиненным работы и приверженность ей (табл. 3.1). Если у подчиненного низкий уровень зрелости, наилучшей комбинацией будет высокая выраженность поведения, ориентированного на задачу, и низкая — ориентированного на отношения. Это стиль структурирования. По мере повышения зрелости подчиненного потребность в лидерском поведении, направленном на отношения, растет, а потребность в поведении, направленном на задачу, наоборот, уменьшается. При наивысшем уровне зрелости высокая выраженность как одного,

так и другого типа поведения становится излишней и может препятствовать эффективному выполнению заданий. Это стиль делегирования. Термин «зрелость» связан не столько с человеком, сколько с заданием. Можно обладать высокой зрелостью для одного задания и низкой для другого. Рассмотрим в качестве примера работу секретаря. Ей не нужно давать указания по работе с текстом, составлению стандартных записок или подготовке документов, поэтому наиболее уместным будет стиль делегирования. Но предположим, ей впервые поручают найти в библиотеке книги или статьи с помощью компьютеризированной информационно-поисковой системы. Для этого задания будет уместным стиль структурирования с четкими указаниями, советами и демонстрацией, пока она не будет чувствовать себя настолько уверенно, чтобы нуждаться лишь в минимуме указаний и поддержки. Именно по этой причине кривая на рис. 3.1 принимает колоколообразную форму. Согласно этой модели, в случае с отдельно взятым заданием подчиненный может начать с окошка *S1* и затем с течением времени перейти через *S2* и *S3* до *S4*. Во многих случаях

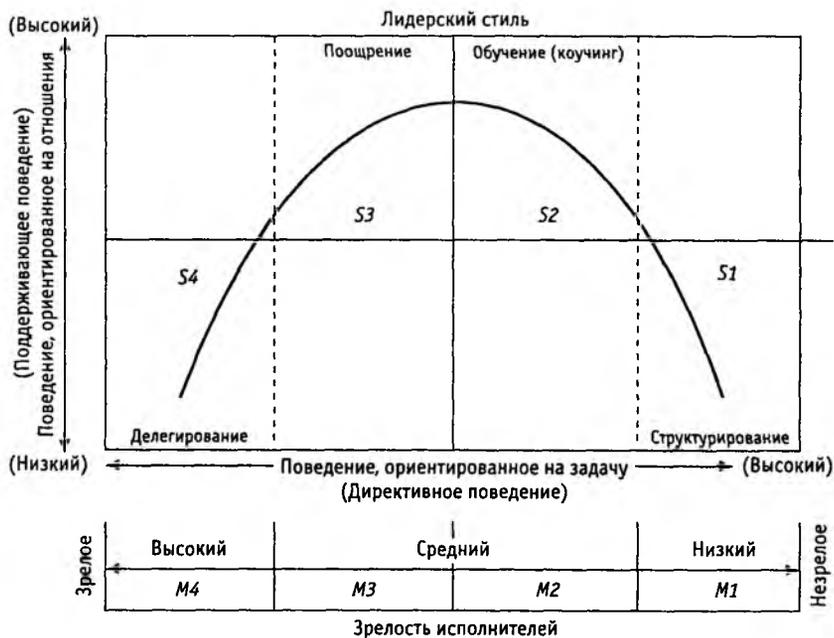


Рис. 3.1. Ситуационное лидерство. Источник: Hersey & Blanchard, 1998

подчиненный может так и не достигнуть *S4* из-за отсутствия возможности научиться выполнять задание и почувствовать себя достаточно уверенно, чтобы справиться с ним самостоятельно, как в случае делегирования.

### Данные исследований

Как отмечалось в начале этого раздела, многих людей ситуационная модель лидерства привлекает неосознанно. К сожалению, получены лишь скудные эмпирические данные, подтверждающие ее положения об изменении лидерского стиля по мере роста зрелости подчиненных. Также нельзя сказать, что эмпирические данные опровергают эту теорию. Скорее, она не вызвала большого исследовательского интереса.

В исследовании Веккио (Vecchio, 1987) получено ограниченное подтверждение данной теории. Он попросил 303 американских учителей старших классов заполнить анкету и высказать свое мнение о поведении руководителей школы. В основном анкета содержала вопросы, направленные на выявление особенностей ориентации на отношения и задачу. Кроме того, учителя указывали качество своих отношений с начальством и удовлетворенность его руководством. Сами руководители оценивали зрелость персонала и качество выполнения им своих обязанностей.

В соответствии с ситуационной теорией лидерства подчиненные будут работать наиболее эффективно и испытывать наибольшее удовлетворение в тех случаях, когда лидерский стиль соответствует их уровню зрелости. Результаты лишь частично подтвердили это предположение. Подчиненные, уровень зрелости которых соответствовал стилю лидера, действительно испытывали большее удовлетворение и получали более высокие оценки эффективности, чем в случае, когда такого соответствия не было. Наиболее точным прогноз оказался для подчиненных с низкой зрелостью, достаточно точным — для подчиненных со средней зрелостью и совсем неточным — для сотрудников с высокой зрелостью.

Эти результаты указывают, что ситуационная теория лидерства наиболее применима к подчиненным с низким уровнем зрелости. Для новых работников или сотрудников, не обладающих достаточными знаниями или опытом для выполнения задания, наилучшим подходом, скорее всего, будет структурирование. Он связан с более высокой удовлетворенностью и эффективностью со стороны служащих. Но важное открытие состоит в том, что даже в случаях, когда подчи-

ненные обладают высокой зрелостью, будет вполне уместно проявлять поведение, ориентированное как на отношения, так и на задачу, по крайней мере время от времени. В противном случае вполне возможно ослабление удовлетворенности и эффективности.

## Ситуационная теория Фидлера

Фидлер разработал одну из первых ситуационных теорий лидерства (Fiedler, 1967). Согласно этой теории, эффективность лидера зависит как от его личностных качеств, так и от степени контроля над ситуацией. По мнению Фидлера, личностные характеристики образуют мотивационную систему и касаются того, насколько положительно лидер оценивает своего наименее желательного сослуживца (НЖС)<sup>1</sup>. НЖС — основная переменная в данной теории. Лидера просят назвать человека, который нравится ему меньше всех остальных подчиненных. Это и будет наименее желательный сослуживец. Затем его оценивают по набору из восемнадцати восьмибалльных шкал, например:

Дружелюбный	8	7	6	5	4	3	2	1	Недружелюбный
Тактичный	8	7	6	5	4	3	2	1	Нетактичный

Низкая оценка НЖС означает, что лидер описывает своего самого нелюбимого сотрудника отрицательно, тогда как высокая указывает на более положительное описание. Лидеров, дающих высокую оценку НЖС, относят к категории ориентированных на отношения, или на людей (они склонны довольно положительно отзываться даже о тех, кто им не очень нравится); дающих же низкую оценку НЖС относят к категории ориентированных на задачу.

Помимо НЖС в теории рассматриваются еще три ситуационные переменные, а именно: атмосфера в группе, структура задачи и должностные (или властные) полномочия лидера. Они определяют, насколько благоприятно складывается ситуация для лидера с точки зрения *контроля* над подчиненными.

*Атмосфера в группе* характеризуется тем, насколько сильно члены группы выражают приверженность и поддержку своему лидеру.

<sup>1</sup> *Least preferred co-worker (LPC).*

При этом описывается, как команда принимает лидера. В группах, которые его отвергают, выполнение задачи маловероятно, так как подчиненные попытаются саботировать или проигнорировать поставленную задачу. В группах, поддерживающих лидера, члены будут привержены выполнению задачи. Лидеру не нужно третировать подчиненных или кричать в попытке заставить их выполнить работу.

*Структура задачи* подразумевает четкость и ясность постановки задачи, цели работы и определение роли подчиненных. Рутинная задача, например регистрация документов, вероятно, имеет четко определенные цели (расположить всю корреспонденцию в алфавитном порядке по фамилии клиента, а затем в хронологическом порядке по дате поступления), включает несколько шагов (достать письмо из несортированной пачки, открыть картотечный шкаф и поместить письмо в соответствующее отделение) и имеет правильное решение (Смит стоит перед Смитерсом, который стоит перед Смурфиттом). Нерутинные<sup>1</sup> задачи находятся на противоположном полюсе. Лидер может знать не больше остальных, как решить задачу. Подобная задача, вероятно, имеет нечеткую цель, многочисленные пути решения и неопределенные критерии успешного выполнения. В качестве примера можно привести задачу по улучшению имиджа организации, чтобы привлечь лучших претендентов на рабочие места. Как узнать, когда мы ее выполнили? Как это сделать? Как узнать, что это мы вызвали данное изменение, а не другие факторы, например повышенная привлекательность более высокой оплаты или возросшее число безработных и ищущих работу? Это лишь немногие вопросы, на которые нет однозначного ответа. Рутинные и нерутинные задания будут требовать совершенно различных стилей лидерского поведения.

*Должностные полномочия* — это объем власти, связанный с должностью руководителя. Это та степень, в которой лидер контролирует вознаграждения и наказания своих подчиненных. Во многих промышленных и торговых организациях Великобритании лидеры обладают достаточно широкими должностными полномочиями. Они могут нанимать, увольнять, продвигать, материально поощрять сотрудников при условии соблюдения правил, процедур или директив, установленных законом и органами управления. В организациях государственного сектора, например в университетах и государственных служ-

<sup>1</sup> Или творческие. — Примеч. науч. ред.

бах, лидеры обычно обладают более узкими должностными полномочиями. На них накладывают больше ограничений организационная культура, поощряющая консультация, а также законы и соглашения, установленные правительством и профсоюзами.

Таблица 3.2

Ситуационная теория Фидлера								
Наиболее благоприятная ситуация для лидера								Наименее благоприятная ситуация для лидера
	1	2	3	4	5	6	7	8
Атмосфера в группе	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Плохая	Плохая	Плохая	Плохая
Структура задачи	Четкая	Четкая	Нечеткая	Нечеткая	Четкая	Четкая	Нечеткая	Нечеткая
Должностные полномочия	Большие	Малые	Большие	Малые	Большие	Малые	Большие	Малые
Подходящий лидер	С низким НЖС	С низким НЖС	С низким НЖС	С высоким НЖС	С высоким НЖС	С высоким НЖС	С высоким НЖС	С низким НЖС

Фидлер разделяет три эти переменные по степени выраженности на высокие и низкие и комбинирует их, как показано в табл. 3.2. Эта основная ситуационная модель отражает результаты его ранних исследований. Согласно полученным данным, в благоприятной (ситуации 1–3) либо очень неблагоприятной (ситуация 8) ситуации для лидера наибольшая эффективность работы группы наблюдалась, когда лидер набирал низкий балл НЖС (т. е. он был ориентирован на задачу). Наоборот, в умеренно благоприятных и неблагоприятных для лидера ситуациях группа работала наиболее эффективно, если у него был высокий балл НЖС (т. е. лидер был ориентирован на человеческие отношения). Говоря о благоприятных или неблагоприятных ситуациях, мы имеем в виду степень, в которой лидер контролирует ситуацию.

Без ответа остается вопрос, *почему* лидеры с высокой оценкой НЖС должны действовать более эффективно в умеренно благоприятных ситуациях, а с низкой — в остальных, предельных ситуациях. Наибо-

лее популярным остается первоначальное объяснение, предложенное Фидлером в исходном варианте данной модели. Когда ситуация благоприятна (1–3 в табл. 3.2), лидеру *не нужно* тратить время на установление отношений с сотрудниками. Поэтому более эффективными будут ориентированные на задачу лидеры, предпочитающие тратить время и усилия на выполнение поставленной задачи. Любые ситуации требуют упорства и концентрации на задаче. В крайне сложных ситуациях (8 в табл. 3.2) все складывается настолько плохо, что *не стоит* тратить время на отношения с сотрудниками. В таких случаях нужен строгий, ориентированный на задачу лидер. Если все-таки удастся добиться какого-нибудь результата при столь неблагоприятных обстоятельствах, то он должен всецело сосредоточиться именно на нем. В неопредельных ситуациях (4–7 в табл. 3.2) лидерам можно и следует использовать навыки межличностного общения, чтобы поддерживать в людях позитивный настрой и преодолевать трудности. В данном случае необходима высокая ориентация на людей.

Существует альтернативное объяснение, согласно которому полученные данные отражают особенности соответствия лидера и ситуации. Утверждается, что людей с высокой оценкой НЖС характеризует сложность когнитивных процессов, т. е. они способны воспринимать мир и живущих в нем людей по-разному и видеть все не упрощенно, в черных и белых цветах, а различать оттенки серого. С другой стороны, люди с низкой оценкой НЖС характеризуются более простыми когнитивными процессами. Они оценивают людей и события упрощенно: хороший или плохой, нравится или не нравится, правильно или неправильно. Они опускают сложности, тонкости и оттенки различий в людях и событиях. Степень сложности когнитивных процессов выявляется с помощью такого инструмента, как Шкала наименее желательного сослуживца (НЖС). Те, кто дают самому нелюбимому сотруднику наряду с отрицательными несколько положительных оценок, попадают в категорию лидеров с высоким НЖС. Те, для кого самый нелюбимый сотрудник плох во всем, относятся к лидерам с низким НЖС.

Согласно данному объяснению, ситуации также можно рассматривать как относительно простые или относительно сложные. Простые ситуации — это те, все признаки которых в достаточной мере соответствуют друг другу, т. е. все хорошо или все плохо. Простые ситуации располагаются по краям диапазона ситуационной модели, изображенной в табл. 3.2. Сложные ситуации — те, признаки которых разнородны, как показано в средней части рисунка.

В объяснении результатов Фидлера говорится о том, что они отражают соответствие сложности когнитивных процессов лидера сложности ситуации. Из людей со сложными когнитивными процессами получаются хорошие лидеры в относительно сложных ситуациях. А люди с более простыми когнитивными процессами лучше справляются с простыми ситуациями.

Основное положение данной теории состоит в том, что лидерское поведение является чертой личности и поэтому показатель НЖС человека остается относительно неизменным. Вследствие этого практически бессмысленно пытаться изменить стиль лидерского поведения с помощью тренингов или повышения квалификации. Более разумным будет подбирать лидера, чей стиль соответствует ситуации, а не ждать, что человек изменится и адаптируется к ней. Когда стиль лидера не соответствует ситуации, единственно возможной тактикой будет изменить ситуацию или поменять лидера. Для этого даже разработана компьютерная программа, позволяющая определить соответствие лидера и ситуации. Фидлер предполагает, что лидер должен сознательно пытаться изменить благоприятность обстановки путем установления более прочных отношений с подчиненными, изменения структурированности задания или увеличения формальных полномочий. Цель этого — повысить эффективность работы группы путем приведения ситуации в соответствие с личным лидерским стилем человека.

### **Данные исследований**

Как и в любой другой теории, главный вопрос заключается в том, насколько хорошо она подкрепляется эмпирическими данными. В данном случае мы можем ответить: достаточно хорошо. Мета-анализ 170 работ по 1981 г. включительно, проведенный с целью проверки теории (Strube & Garcia, 1981), и похожее исследование Петерса с коллегами (Peters et al., 1985) показали, что большинство из них дали положительные результаты. Петерс с коллегами пришли к выводу о том, что данные, первоначально положенные в основу данной теории, служат ей очень веским подтверждением. Более поздние исследования предоставили дополнительные доказательства, хотя иногда менее убедительные.

В качестве примера такого подтверждающего исследования можно привести работу Чемерса и др. (Chemers et al., 1985). Они проверили предположение о том, что лидеры, чей стиль не соответствует ситуации, испытывают больше стресса в связи с работой, чем те, чей

стиль соответствует условиям. Например, они предположили, что у лидеров с высоким НЖС (ориентированных на отношения) и высокой или низкой степенью контроля над ситуацией (благоприятная или неблагоприятная обстановка) будет наблюдаться более высокий уровень стресса, чем у лидеров с низким НЖС в тех же условиях. Подобным образом у людей с низким НЖС и умеренным контролем над ситуацией будет более высокий уровень стресса, чем у людей с высоким НЖС в данных условиях.

Чемерс с коллегами попросили администраторов университета заполнить вопросники, разработанные для измерения их НЖС-балла, степени контроля ситуации и уровня стресса, испытываемого на работе. Полученные результаты подтвердили их предположения. Администраторы, чей личный стиль не соответствовал уровню контроля над ситуацией, отмечали более высокий уровень стресса по сравнению с теми, чей стиль соответствовал ситуации.

Отметим, что результаты лабораторных исследований предоставляют более убедительное подтверждение теории, чем доказательство, полученные в полевых исследованиях.

### **Недостатки ситуационной теории Фидлера**

В ходе проверки теории Фидлера был выделен ряд проблемных вопросов (Ashour, 1973; Peters et al., 1985).

1. Некоторые авторы критикуют понятие «наименее желательный сослуживец», говоря о его одномерности и о необходимости более совершенных измерений лидерского поведения. Одномерный характер НЖС подразумевает, что если у лидеров есть сильная мотивация выполнить поставленную задачу, они не беспокоятся об отношениях с сотрудниками, и наоборот. Но, как видно из исследований в Университете Огайо и других, лидеры могут быть сильно или слабо ориентированы и на то и на другое.
2. Надежность Шкалы НЖС недостаточно высока, чтобы соответствовать обычным требованиям к подобным инструментам. Поэтому есть сомнения, настолько ли устойчивы НЖС-баллы, как утверждает Фидлер. Много зависит от того, насколько отвратителен наименее желательный сослуживец на самом деле.
3. Не всегда ясно, как можно классифицировать конкретные ситуации по показателю ситуативного контроля. Трудно делать предположения относительно наиболее эффективного стиля, если

- контроль над ситуацией нельзя однозначно классифицировать как очень сильный, сильный, умеренный и т. д.
4. В данной модели не принимается во внимание тот факт, что лидер может влиять и на структуру задачи, и на атмосферу в группе исходя из своих знаний о ситуации. Следовательно, задача может быть изменена лидером и не должна рассматриваться в данной модели как зависимая переменная. Характер задачи сотрудника может частично определяться стилем лидера.
  5. Не собрано достаточных данных о том, *почему* модель имеет именно такую форму. Она представляет собой «черный ящик». Пока не будет найдено более обоснованных объяснений, ее следует рассматривать с некоторой долей осторожности.

## Нормативная модель Врума—Йеттона—Яго

Деятельность лидеров в основном связана с принятием решений. Конечно же, это относится не только к лидерам, но и в целом к любому человеку. В процессе написания этой главы я постоянно принимаю решения: что включить в нее, а что опустить, как выразить свою мысль и т. д. Когда вы проснулись этим утром, то приняли решение подняться, съесть что-то на завтрак или вообще не завтракать и сотни других решений, о которых даже не задумываетесь. Но принятие решений лидером характеризуется вовлечением последователей и тем, что на нем лежит окончательная ответственность. Девиз Гарри С. Трумэна — «Вся ответственность лежит на мне» — относится не только к американским президентам.

Врум и Йеттон (Vroom & Yetton, 1973) разработали ситуационную теорию принятия решений лидером. Она отвечает на вопрос, в какой мере лидеры должны привлекать подчиненных к принятию решений. Это нормативная теория, так как она устанавливает правила, которым должны следовать лидеры для принятия наилучших решений в данных обстоятельствах. Первоначальная модель была впоследствии исправлена и дополнена Врумом и Яго (Vroom & Jago, 1988).

Врум и Йеттон предположили, что лидеры обычно используют один из пяти методов принятия решений. Они приведены в табл. 3.3. Названные методы расположены на континууме от крайне авторитарного до выраженного группового (или партнерского) подхода. Категория *A1* значит «Авторитарный I», когда лидер предпочитает принимать решение один. Римские цифры I и II обозначают степень авто-

ритарности. *AI* похож на предыдущий стиль, но лидер запрашивает информацию у сотрудников, прежде чем принять решение. *CI* расшифровывается как «Консультативный I» и подразумевает изложение задачи сотрудникам в индивидуальном порядке. Стиль *СИ* похож на предыдущий, но лидер советуется со всеми сотрудниками сразу. *G* расшифровывается как «Групповой», а *GII* — принятие решения всей группой с целью достижения единодушного мнения.

Таблица 3.3

### Стили принятия решений лидером

Здесь перечислены пять стилей, которые вы можете использовать, действуя в качестве лидера, при принятии решений. Они различаются лишь тем, в какой мере вы позволяете подчиненным участвовать в принятии решения, и, следовательно, степенью их влияния на окончательное решение. «Подчиненными» называются те, кто подчиняются *непосредственно* вам.

Обратите внимание: используя любой из стилей, вы несете полную ответственность за принятое решение. *Ни в одном из случаев* вы не отказываетесь ни от полномочий, ни от ответственности за окончательное решение.

Стиль	Описание
<i>AI</i>	<i>Вы сами принимаете решение.</i> Вы принимаете решение, ни с кем не обсуждая сложившуюся ситуацию. Вы полагаетесь исключительно на собственные знания или информацию, имеющуюся в письменных документах
<i>AII</i>	<i>Вы собираете информацию, а затем сами принимаете решение.</i> Вы получаете дополнительную информацию от одного подчиненного или более, чтобы принять решение. Вы можете сообщать или не сообщать им о решаемой задаче, вы запрашиваете у них только информацию, а не возможные решения или предложения
<i>CI</i>	<i>Вы советуется с сотрудниками, а затем сами принимаете решение.</i> В этом случае вы рассказываете о задаче отдельным подчиненным в индивидуальном порядке. Вы получаете от них дополнительную информацию и просите совета относительно возможных решений задачи. При этом решение принимаете сами
<i>СИ</i>	<i>Вы советуется со всей группой, а затем сами принимаете решение.</i> Используя этот стиль, вы собираете всех подчиненных и в группе обсуждаете возможные пути решения, сотрудники выступают главным образом в роли консультантов. Вы можете использовать их мнения и предложения в качестве дополнительной информации, но сохраняете право на окончательное решение

Стиль	Описание
GII	<p><i>Вы излагаете задачу группе и вместе с ней решаете, как поступить.</i> В этом случае вы предоставляете своим подчиненным полное право участвовать в процессе принятия решения. Вы можете сформулировать им задачу, предоставить необходимую информацию и участвовать в обсуждении как обычный член коллектива, но используете свое положение лидера, чтобы повлиять на остальных. Решение принимает группа, а вы принимаете не только ее решение, но и ответственность за его принятие. В разговоре с другими вы используете формулировку «Мы решили...», а не «Группа решила...» или «Я решил...»</p>

Источник: Адаптировано из Vroom & Yetton, 1973.

Врум и Йеттон предложили семь ключевых вопросов, на которые должен ответить лидер, принимая решение:

1. *ТК (Требование к качеству)*  
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?
2. *ТП (Требование к приверженности)*  
Имеет ли согласие подчиненных решающее значение для эффективного выполнения решения?
3. *ИЛ (Информированность лидера)*  
Обладает ли лидер необходимой информацией для принятия качественного решения?
4. *СП (Структура проблемы)*  
Насколько структурирована проблема, например, знает ли лидер, к каким подчиненным обратиться?
5. *ВП (Вероятность поддержки)*  
Если лидер примет решение самостоятельно, есть ли достаточная уверенность в том, что его примут и поддержат подчиненные?
6. *СЦ (Согласованность цели)*  
Разделяют ли подчиненные организационные цели, достигаемые путем решения данной задачи?
7. *КП (Конфликт между подчиненными)*  
Какова вероятность возникновения конфликта между подчиненными по поводу предпочтительных решений?

Данная теория рассматривает вопрос о том, как лидеру следует выбирать тот или иной стиль принятия решения. Она не предлагает какого-то одного наилучшего стиля, скорее указывает на вопросы, которые лидеры должны задавать себе, прежде чем привлекать к принятию решения подчиненных. В процессе ответа на эти вопросы взвешивается ряд переменных, особенно время, качество решения, а также удовлетворенность и развитие подчиненных. Более автократическая сторона диапазона означает, что лидер принимает решения быстро. Никто не принимает в этом участия, кроме него самого. При определенных обстоятельствах это наилучший подход. В экстренных ситуациях, например, лучшим решением будет то, которое принял быстро. Когда лидер обладает всей необходимой информацией и подчиненных не волнует результат, вовлекать их будет пустой тратой времени. С другой стороны, во многих случаях следует привлекать других к принятию решения, особенно, например, когда они вносят важный вклад и могут поделиться технической информацией. В других случаях подчиненные также могут ожидать или желать участия в решении вопросов, которые имеют к ним прямое отношение или в которые, по их мнению, они имеют право внести свой вклад. Примером такой ситуации служит решение по изменению часов обязательного присутствия служащих в офисе при свободном графике работы. За короткий срок менеджеру отдела было бы быстрее принять решение самому (*AI*) или получить от подчиненных информацию о том, в какое время они могут присутствовать в офисе, а когда им нужно уходить, чтобы успеть на автобус и поезд, и затем принять решение (*AII*). Однако для достижения оптимального решения, которое устроит всех наилучшим образом, необходимо посоветоваться с коллективом. Затем следуют другие решения. Следует ли менеджеру собрать всю группу (*CI*) или поговорить с каждым индивидуально (*CI*)? Готов ли менеджер принять единодушное мнение коллектива (*GI*), даже если оно не устроит его или вышестоящих чиновников?

Чтобы упростить решение этой головоломки по принятию решения, Врум и Йеттон сформулировали семь правил. Они помогают лидеру отбросить стратегии принятия решения, которые могут оказаться неэффективными в данной ситуации, и выбрать более эффективные. Три правила касаются качества решения, а четыре — принятия и поддержки решения подчиненными. Боб Дом из Центра творческого руководства (*Center for Creative Leadership*), расположенного в Гринсборо, Северная Каролина, США, дает следующее объяснение аспектам качества и приверженности.

## Качество

Качеством называется «правильность» решения как такового независимо от реакции на него подчиненных. Если одно из решений проблемы при одинаковой эффективности или целесообразности требует меньших затрат либо если какой-то метод или продукт будет лучше соответствовать потребностям клиента или иметь больший спрос, чем другой по той же цене, то данное решение будет наиболее качественным. Качество полностью зависит от того, обладает ли для этого принимающий решение человек достаточной и точной информацией.

Мнения или фактическая информация о том, насколько подчиненные предпочли бы одно решение другому, не является значимым и не должно оказывать влияния на качество решения. Такая информация важна для *принятия*, но не для *качества* решения. Данная модель рассматривает эти два аспекта независимо друг от друга.

## Согласие и поддержка

Модель допускает, что подчиненные согласятся с любым решением лидера, т. е. не выразят явного отказа от его выполнения. Следовательно, *согласие* гарантировано в любом случае. Но это может привести к некачественному выполнению: от невыполнения в отсутствие прямого наблюдения или тщательного контроля качества работы до неохотного выполнения решения на уровне минимальных норм качества работы. Согласие будет достаточным только в тех случаях, когда приемлемое выполнение решения не требует творческого подхода или проявления инициативы и когда осуществим тщательный контроль качества. Согласия достаточно для таких заданий, как использование другого варианта простой формы отчета, пробивание карточки прихода на работу и ухода домой в другое время, выполнение рутинного задания в другом месте.

Полное принятие, с другой стороны, вызывает искреннюю *поддержку*. Это приводит к воодушевленному, творческому, самостоятельному, энергичному выполнению решения подчиненным, насколько позволяют его возможности. В число переменных, способствующих формированию поддержки в противоположность согласию, входит представление о лидере как об эксперте и как о человеке, заботящемся о благополучии подчиненных, и участие сотрудников в принятии решения.

Эта модель дает указания, помогающие лидеру принимать высококачественные решения в кратчайшие сроки с применением метода, который обеспечит степень принятия, необходимую для их исполнения. Согласно этой модели:

- качество достигает наивысшей точки, когда рассмотрены все имеющаяся и необходимая для принятия решения информация и мнения;
- время, затрачиваемое на принятие решение, увеличивается от *AI* до *GII*;
- принятие в случае неопределенности возрастает от *AI* до *GII*;
- вариант *GII* неприменим, если лидер и коллектив имеют противоречивые взгляды или желания по поводу качества решения.

В первоначальную модель Врума и Йеттона входило семь правил. На каждый вопрос требовалось дать ответ «да» или «нет». В соответствии с этим ответом можно было наметить путь по дереву решений, позволяющий лидеру исключить определенные возможные решения и определить оптимальный лидерский стиль или стили. Во многих случаях допускается использование нескольких стилей. Дерево решений изображено на рис. 3.2.

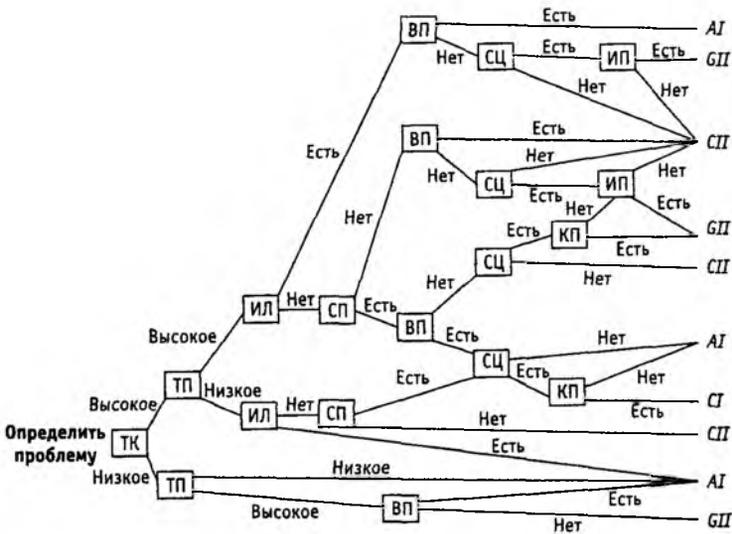


Рис. 3.2. Модель Врума—Йеттона—Яго. Источник: Vroom & Yago, 1988

В ходе пересмотра модели Врум и Яго (Vroom & Jago, 1988) добавили еще три вопроса, а именно:

- Информированность подчиненных: обладают ли подчиненные достаточной информацией для принятия хорошего решения?
- Ограничение по времени: достаточно ли времени на привлечение подчиненных к принятию решения?
- Географический разброс: не будет ли слишком дорого собирать вместе подчиненных, работающих в разных географических точках?

Ученые также ввели пятибалльные шкалы ответа на большинство вопросов вместо простого ответа «да/нет» и математические формулы для выявления оптимального стиля. В данный момент имеется компьютерная программа для этих расчетов, так что лидер может просто ввести ответы и получить индивидуальную «оценку пригодности» каждого стиля принятия решений.

### Данные исследований

Модель Врума–Йеттона предлагает четкое руководство по выбору того или иного лидерского стиля при принятии решений. Однако остается вопрос: насколько она валидна? Повышается ли эффективность лидеров, следующих рекомендациям модели, по сравнению с теми, кто этого не делает? Имеющиеся данные не дают четкого ответа, но большая их часть все-таки подтверждает эту модель.

Врум и Яго (Vroom & Jago, 1978) получили подтверждение того, что менеджеры оценивают свое предшествующее решение, принятое при использовании подхода, рекомендованного моделью, как более удачное, чем решение, принятое на основе подхода, который выпадает из допустимого множества модели. «Допустимое множество» — это одна из рекомендованных групп стилей принятия решений, предназначенных для данного типа задачи. В первоначальной модели Врума–Йеттона определенная задача может требовать использования допустимого множества 6, указывая на необходимость использования стиля *СI* или *СII*. Допустимое множество 2 из пересмотренной модели Врума–Яго предполагает использование стиля *GII* (рис. 3.2). Исследователи попросили 96 менеджеров описать одну удачную и одну неудачную ситуацию принятия решения в своей практике. В 65% случаев выбранный ими процесс принятия решений соответствовал допустимым методам, предложенным в модели. Из этого числа более

двух третей решений были удачными. И наоборот, для менеджеров, чье описание поведения не входило в допустимое множество модели, удачными были менее четверти решений. Таким образом, результаты данного исследования показывают, что люди, чье поведение соответствовало одному из возможных вариантов, предложенных в модели, чаще признают свой процесс принятия решений удачным.

В результате другого исследования, проведенного на британских предприятиях по очистке территории, были сделаны похожие выводы. Марджерисон и Глуб (Margerison & Glube, 1979) использовали описание типичных производственных ситуаций и спрашивали менеджеров, как бы они поступили в том или ином случае. Фирмы тех, кто выбирал стиль, приближенный к рекомендациям модели, отличались более высокой производительностью, а их сотрудники были в большей мере удовлетворены начальством. Это наблюдалось даже в случаях, когда лидер не проходил формального обучения данной модели.

Наконец, было проведено несколько экспериментальных исследований. В качестве испытуемых Филд (Field, 1982) пригласил студентов, изучающих делопроизводство. Их разделили на небольшие группы, в которую входили один лидер, два подчиненных и один наблюдатель. Испытуемых просили решить учебные задачи с применением одного из пяти методов, описанных в модели (см. табл. 3.3). Когда «лидер» принимал решения по методу, входящему в допустимое множество, по мнению наблюдателей, они были более эффективными, чем полученные другими методами.

### Недостатки теории Врума—Йеттона—Яго

Большая часть полученных данных в достаточной мере подтверждает модель Врума—Йеттона. Поскольку пересмотренный вариант модели Врума—Яго появился сравнительно недавно, пока преждевременно говорить, получит ли он столь же прочное подтверждение. Но так как эти две версии во многом похожи, вполне вероятно, что скоро будет получено эмпирическое подтверждение данной модели. Так как в пересмотренной модели учтены некоторые недочеты и ограничения предыдущей версии, она может получить даже более веское подтверждение. Однако модель все-таки имеет недостатки.

1. Большая часть исследований опирается на *воспоминания* или *самоотчеты* лидеров. Одних и тех же людей спрашивают о выбранном методе принятия решения и о качестве и приемлемости полу-

- ченного решения. Это не исключает возможности необъективности. Успех или неуспех принятого решения вполне может повлиять на мнение лидера относительно использованных методов, а также на его воспоминания о характере ситуации и событий, предшествующих данному решению. Если я признаю, что принятое мною решение было хорошим, а мои подчиненные были довольны результатом, я могу избирательно помнить или тешить себя тем, что выбрал именно этот метод (возможно, соответствующий модели), а не другой. Это может завесить валидность модели, что признает даже сам Врум (Vroom, 1984).
2. Еще одно затруднение связано с тем, что *подчиненные предпочитают партнерский подход*, даже когда модель предлагает более автократический подход. Лидеры чаще отдают предпочтение методам, рекомендованным нормативной моделью, тогда как сотрудники в основном предпочитают более партнерские методы, что бы ни предлагала модель в данных обстоятельствах (Heilmann et al., 1984). Это может объясняться тем, что подчиненные хотят повлиять на решения, касающиеся работы, независимо от их характера.
  3. Другой тесно связанный с предыдущим момент состоит в том, что модель может *в большей мере относиться к менеджерам, чем к подчиненным*. В ходе своего исследования Филд и Хаус (Field & House, 1990) попросили менеджеров и подчиненных высказать свою реакцию на несколько недавно принятых решений. И те и другие согласились с использованием метода принятия решения по модели Врума—Йеттона и с эффективностью полученного решения. Когда менеджеры применяли метод из допустимого множества, они считали принятые решения более эффективными, чем когда не применяли его. Но подчиненные так не думали. Они не считали, что решения менеджера сколько-нибудь эффективней в зависимости от того, входила стратегия их принятия в допустимое множество или нет. Исследователи подчеркивают различие ролей менеджеров и подчиненных. Последние негативно оценивали автократический стиль лидера, даже когда модель предлагала его как самый эффективный.
  4. Предполагается, что *мастерство лидера* в осуществлении выбранного метода принятия решения может быть таким же важным, как и выбор самого стиля принятия решения (Tjosvold et al., 1986). Мастерски исполненный несоответствующий метод может оказаться настолько же эффективным, как и соответствующий стиль

принятия решения, использованный менее умело. Таким образом, может быть, в нормативной модели важно не то, *что* вы делаете, а то, *как* вы это делаете. Подобным образом, установлено, что только менеджеры с сильно развитыми навыками разрешения конфликтных ситуаций могут эффективно использовать рекомендованные моделью партнерские методы принятия решения. Менеджеры, не обладающие в этом достаточными навыками, эффективнее применяют автократические стили, хотя они не рекомендованы моделью.

Итак, результаты многих исследований подтверждают данную модель, и в этом отношении она обоснована лучше, чем многие теории лидерства, уже рассмотренные нами. Конечно, ее достаточно хорошо подтверждают отчеты менеджеров о том, как они принимают удачные решения, даже если подчиненные постоянно предпочитают большую долю участия в этом процессе. Это непростая модель, еще больше усложненная последними доработками. Однако она обладает большей чувствительностью к различиям ситуаций и большей конкретностью по сравнению с первоначальной. В настоящее время появились компьютерные программы, призванные помочь менеджеру в выборе соответствующего поведения при принятии решений, которые служат интригующим средством обучения. И все же даже простого понимания указанных переменных может оказаться достаточно. Нередко это используется при обучении и повышении квалификации руководящих кадров. Данная модель проливает свет на наше понимание процесса принятия решений лидером и может быть полезной как теоретикам, так и практикам в области менеджмента.

## Теория «путь—цель»

Теория «путь—цель», разработанная Хаусом с коллегами, представляет собой еще один ситуационный подход. За основу взята теория ожиданий, которую Хаус адаптировал к теории лидерства.

Теория ожиданий связана с процессом мотивации. Согласно этой теории, люди решают, что делать при данных обстоятельствах исходя из расчета ожиданий, содействия и значимости в данной ситуации.

- *Ожидания (expectancy)* — это убеждение, что ваши усилия приведут к выполнению задачи.

- *Содействие (instrumentality)* — это убеждение, что выполнение задачи будет вознаграждено.
- *Значимость (valence)* — это то, насколько значимы для вас вознаграждение или результат.

Давайте рассмотрим пример. Согласно теории ожиданий, мотивация или усилия, затраченные вами на сдачу экзамена, зависят от следующих факторов:

- От степени вашей уверенности в том, что даже если бы вы старались изо всех сил, работали по многу часов и сосредоточились только на этом, то не получили бы хорошей оценки (ожидания). Вы можете думать, что даже если будете упорно трудиться, вы недостаточно умны, чтобы сдать экзамен.
- От степени вашей уверенности в том, что, приложив усилия, вы получите справедливую оценку. Таким образом, ваши большие усилия «посодействуют» получению более высокой оценки, чем вы получили бы в другом случае. Вы можете думать, что волнение перед экзаменом или его плохая организация всегда приводит к тому, что вы получаете низкую оценку, поэтому незачем слишком беспокоиться.
- От ценности (значимости) для вас получения хорошей отметки. Вы должны ставить подготовку к экзамену выше всего остального, например выше того, чтобы выпить чашечку кофе с друзьями, поболтать, пойти на прогулку.

Ваши усилия или мотивация, ваше побуждение к действию можно рассчитать путем умножения трех этих факторов. Так, если любой из них равен нулю (скажем, для вас не имеет значения сдача экзамена), то мотивация равна нулю.

Фундаментальное положение теории «путь—цель» заключается в том, что подчиненные будут настолько благоприятно воспринимать требования лидера, насколько они будут ощущать и рассчитывать, что он поможет им достигнуть целей. Если лидер разъясняет характер задачи и облегчает достижение цели путем уменьшения или устранения препятствий, то подчиненные будут стараться изо всех сил. Это объясняется тем, что они чувствуют: их старание содействует успешному выполнению задания, а это ведет к высоко оцениваемому вознаграждению (оно имеет большую значимость), например оплате труда или положению.

Согласно данной теории, есть четыре типа лидерского поведения, которые могут повлиять на мотивацию подчиненных:

1. *Инструментальное лидерство* (иногда его называют «директивное»). Оно подразумевает предоставление подчиненным конкретных указаний, разъяснение их роли, требование соблюдения стандартных правил, объяснение, каким образом следует выполнить работу, и т. д. Это напоминает стиль с высоким уровнем структуры и низким уровнем внимания к персоналу в исследовании в Огайо или сильно ориентированный на задачу и слабо ориентированный на людей подход в модели ситуационного лидерства Херси и Бланшара или в управленческой решетке Блейка и Мутона.
2. *Поддерживающее лидерство*. Оно подразумевает дружеские и теплые отношения с подчиненными, внимательность к их нуждам, заботу об их благополучии и положении. Это напоминает стиль с низким уровнем структуры и высоким уровнем внимания в исследованиях в Огайо или слабо ориентированный на задачу и сильно ориентированный на людей подход в управленческой решетке или модели ситуационного лидерства.
3. *Партнерское лидерство*. Оно подразумевает сообщение подчиненным информации, консультации с ними и привлечение их к обсуждению решения до его принятия. Это напоминает наиболее эффективный высокий/высокий стиль в исследованиях в Огайо, в управленческой решетке или модели ситуационного лидерства.
4. *Лидерство, ориентированное на достижение*. Оно подразумевает постановку труднодостижимых целей и акцент на превосходстве одновременно с выражением уверенности в способности подчиненных достичь этих целей.

Хаус подчеркивает, что все эти четыре стиля может применять один и тот же лидер в зависимости от обстоятельств. Действительно, подобная гибкость — признак успешного лидера.

То, какая категория лучше всего удовлетворяет подчиненных, зависит от двух широких ситуационных факторов. Первый из них — это *качества подчиненных*. Они влияют на то, рассматривает ли человек поведение лидера как ведущее к удовлетворению его потребностей либо в данный момент, либо в будущем. Некоторыми из личных качеств, предлагаемых данной теорией, являются локус контроля, самооценка способностей и потребность в принадлежности.

*Локус контроля* касается того, считает человек происходящее с ним результатом его собственного поведения или результатом воздейст-

вия неподвластных ему сил. В ходе исследований получены такие данные: люди с внутренним локусом контроля испытывают большую удовлетворенность, работая под началом лидера, использующего партнерский стиль, тогда как людям с внешним локусом контроля больше нравится директивный лидер (Mitchell, 1973). Если я считаю, что ответственность за происходящее со мной лежит на мне, то, скорее всего, буду лучше реагировать на человека, предоставляющего мне возможность самому определиться с тем, что я делаю. Вероятно, я считаю, что лучше всего достигну своих целей, если буду принимать решения сам, а не следовать указаниям другого. Если я считаю, что судьба и власть играют большую роль в определении того, что со мной происходит, вероятно, мне будет очень удобно, если контролировать ситуацию станут другие. Я буду полагать, что для меня это лучший способ достижения поставленных целей.

*Самооценка способностей* связана с тем, как люди оценивают собственные способности относительно конкретной задачи. Подчиненные, которые высоко оценивают свои способности, с меньшей вероятностью примут директивный стиль лидерства. Это объясняется простым рассуждением: если я считаю, что делаю что-то хорошо, зачем кто-то будет говорить мне, как это делать? Другими словами, «Я знаю, как это делается, поэтому предоставьте мне заниматься этим самому!» Если же я сомневаюсь или неуверен в своем умении, то, вероятно, оценю любую помощь и указания по достижению своих целей.

Подобным образом люди с сильной потребностью в достижении могут отдавать предпочтение лидерам, ориентированным на достижение. Люди с сильной *потребностью в принадлежности* (например, близкие связи с окружающими), возможно, предпочтут привлекающих и поощряющих лидеров.

Вторым ситуационным фактором, рассматриваемым в теории «путь—цель», является *рабочая обстановка*. Сюда входят структура задачи, система формальных полномочий и основная рабочая группа. Например, если стоящая перед подчиненными задача не структурирована, они могут испытывать замешательство и ролевою неопределенность, так что им будет неясно, каким образом успешно выполнить задание и достичь целей. В подобных обстоятельствах наиболее подходящим, вероятно, будет содействующее лидерство, при котором разъясняется, чего ожидают от подчиненных и как можно выполнить задачу. Когда задача структурирована хорошо, такой подход будет бесполезным. Лидер, который пытается структурировать и давать указания, потерпит неудачу. Подчиненные, вероятно, будут ис-

пытывать неудовлетворенность или возмущение по поводу излишнего вмешательства. Подобным образом, если человек получает обширную социальную поддержку от основной рабочей группы, он не оценит поддерживающего лидера.

Таким образом, лидер должен учитывать как индивидуальные потребности и качества подчиненных, так и характер рабочей обстановки. Принимая во внимание данные факторы, лидеру нужно выбрать подходящий стиль, чтобы повлиять на трудовую мотивацию подчиненных.

### Данные исследований

Большая часть исследований по теории «путь—цель» сосредоточена на содействующем и поддерживающем лидерском поведении, а не на партнерском и ориентированном на достижение. Из числа изученных показателей можно выделить удовлетворенность работой и эффективность работы подчиненных.

В ходе исследования данной модели получены противоречивые результаты. В своей ранней работе Десслер и Валенци (Dessler & Valenzi, 1977) обнаружили положительную корреляцию между содействующим лидерством и удовлетворенностью у рабочих, выполняющих структурированные задания на производственных предприятиях. При выполнении этими рабочими менее рутинных заданий эффект содействующего лидерства не наблюдался. Эти данные прямо противоположны прогнозам теории «путь—цель», согласно которым сотрудники, выполняющие неструктурированные задания, предпочтут содействующее лидерство, а выполняющие структурированные рутинные задания — нет. Более поздние исследования также не нашли подтверждения положению о том, что структура задачи смягчит влияния содействующего лидерства на удовлетворенность работой (Keller, 1989; Schriesheim & Schriesheim, 1980). С другой стороны, проведя исследования в банке и на производственном предприятии, Шрайшайм и Денизи (Schriesheim & DeNisi, 1981) установили, что нерутинные и неструктурированные задания *действительно* ограничивали влияние содействующего лидерства на удовлетворенность подчиненных, как и предсказывает теория «путь—цель».

Пожалуй, единственным надежным источником данных по теории «путь—цель» является мета-анализ, проведенный Индвик (Indvik, 1986). Как упоминалось в главе 2, мета-анализ суммирует результаты большого числа отдельных исследований и позволяет делать выводы на основе выборок размером в тысячи человек, а не 50 или 70,

как в случае с типичным самостоятельным исследованием. Так, Индвик провела анализ 48 исследований, результаты которого частично подтверждают теорию «путь—цель».

Индвик продемонстрировала, что при низкой структурированности задания содействующее лидерство связано с большей удовлетворенностью подчиненных работой, лидером и внутренней мотивацией, чем при более высокой. Это подтверждает данную теорию. Эффективность работы подчиненных никак не связана с содействующим лидерством, что противоречит теоретическим предположениям. Индвик также обнаружила: поддерживающее лидерство действительно повышает удовлетворенность и эффективность работы в условиях высокоструктурированного труда, что соответствует прогнозам, хотя сила этого влияния на удовлетворенность невелика. Аналогично при выполнении неструктурированного задания партнерское лидерство повышает удовлетворенность работой.

### Недостатки теории «путь—цель»

Можно выделить ряд проблем, с которыми сталкивается теория «путь—цель».

1. Многие из этих недостатков аналогичны тем, которые обнаружены в исследованиях в Огайо, а именно: *противоречивые результаты*, отсутствие сведений о *неформальных группах*, *усреднение* показателей лидерского поведения, а также проблемы измерения лидерского поведения. Однако в отличие от исследований в Огайо данная теория все-таки рассматривает ситуативные факторы.
2. Как в случае с исследованиями в Огайо и другими теориями, существует проблема *причинной связи*. Вызваны ли различия в удовлетворенности и эффективности работы подчиненных разными стилями лидерского поведения или наоборот? Мы не можем судить об этом, поскольку многие из исследований, проведенных с целью проверки теории, были выполнены с использованием метода поперечных срезов, а не лонгитюдного метода. Но одно лонгитюдное исследование теории «путь—цель» все-таки проливает свет на этот вопрос. Грин (Greene, 1979) установил, что лидерское поведение действительно обуславливает изменения уровня удовлетворенности у подчиненных. Если задача была малоструктурированной, содействующее лидерство вызывало более высокую удовлетворенность работой. Если задача была высокоструктурированной, большую удовлетворенность вызывало поддерживаю-

щее лидерство. Но в отношении эффективности работы получены другие результаты. При умеренной или высокой степени структурированности задачи эффективность работы подчиненных вызвала изменения в уровне содействующего лидерства. Казалось, что именно эффективность подчиненных заставляла лидера вести себя так, а не иначе.

3. Большая часть положений теории еще *не проверена*. Хотя в ней описаны четыре паттерна лидерского поведения и ряд ситуационных переменных, основная доля исследований сосредоточена на двух аспектах — содействующем и поддерживающем лидерстве — и только на одной значимой переменной — структуре задачи.
4. По-видимому, данные различаются в зависимости от того, какая переменная выбрана в качестве зависимой — *удовлетворенность* или *эффективность работы*. Полученные результаты подтверждают теорию, в которой конечной переменной является удовлетворенность, но не эффективность. Это разочаровывает, так как главный интерес заключается именно в прогнозировании мотивации подчиненного старательно и эффективно выполнять свою работу.
5. В заключение своей оценки Брайман (Bryman, 1992) приводит изложение недостатков данной теории:

Первоначальный интерес к теории «путь—цель», по-видимому, неоправдан. Противоречащие данные, проблема причинной связи и неспособность теории предсказать эффективность работы, характерные для многих других исследований, не вселяют надежды. Более того, даже если бы данные были не такими противоречивыми, многочисленные лидерские стили и ситуативные факторы, выдвинутые этой теорией и исследованиями, все равно не дают лидерам четких указаний о том, как им следует вести себя.

## Резюме

Все ситуационные подходы ищут ответ на вопрос: когда один лидерский стиль или подход уместнее другого. Как мы убедились в данной главе, эффективность лидерского поведения зависит от контекста, в котором оно осуществляется. Мы также увидели, что разные теории и модели выделяют разные контекстуальные переменные или факторы. Ни об одной из ситуационных теорий или моделей нельзя сказать, что она лучше остальных. Каждая из них обладает некоторыми достоинствами и преимуществами, но все они имеют недостатки.

Поэтому сложно выделить четкое превосходство одной над другой. Однако можно с уверенностью сказать, что независимо от лидерского стиля, или поведения, важную роль играют отношение между лидером и подчиненным и оценка каждым из них действий другого. Этим вплотную занимаются ученые, изучающие теорию атрибуции, которая и будет темой нашего дальнейшего обсуждения.

## Теория атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)

Как мы видели на протяжении всей книги, отношения, которые существуют между лидерами и подчиненными, а также между менеджерами и служащими, могут играть важную роль как фактор, определяющий производительность труда и удовлетворенность работников. Но не менее важно то, как обе стороны воспринимают действия друг друга и чем они объясняют эти действия. Теория атрибуции предполагает, что любое событие может иметь различные причины. Из этого следует, что все мы действуем как «наивные психологи» в попытке как-то упорядочить массу возможностей, которые предоставляет нам жизнь. Таким образом, теория атрибуции может быть определена как способ, с помощью которого люди пытаются выявить причинно-следственные связи в происходящих вокруг них событиях. Процесс атрибуции играет важнейшую роль в отношениях между лидером и последователем, а также нанимателем и служащим.

В этой главе мы рассмотрим, как происходит процесс атрибуции, к каким последствиям это может привести и как теорию атрибуции можно применить к лидерству. При этом мы исследуем теорию атрибуции, которую первоначально выдвинул Фриц Хайдер (Heider, 1958) и позднее дополнил принципом ковариации Гарольд Келли (Kelley, 1967). Мы также ознакомимся с атрибутивными моделями лидерства, разработанными Митчеллом и Вудом (Mitchell & Wood, 1979), и рассмотрим некоторые данные, полученные в проведенных в этой области исследованиях. Мы увидим, что атрибуции лидеров и подчиненных часто в значительной степени отличаются друг от друга и иногда совершенно не соответствуют объективным обстоятель-

ствам, хотя атрибуции могут быть сделаны точно. Они также подвержены различным влияниям и могут стать причиной многих проблем в организации.

## Исследование атрибуций

Теория атрибуции предполагает, что мы наблюдаем поведение других и затем приписываем ему причины. Первоначально выдвинутая Хайдером (Heider, 1958) теория атрибуции фокусируется на заключениях, которые используются, чтобы сделать вывод о чьих-то намерениях или чертах на основе наблюдений за поведением этих людей. Центральным в теории Хайдера является предположение, что люди рассматривают поведение как обусловленное данным человеком (диспозиционно) или окружением (ситуативно). Это позволяет провести различие между внутренними и внешними причинами, т. е. инициируют ли люди свои действия сами или они просто реагируют на окружение, в котором имеет место данное действие.

Чтобы проиллюстрировать процесс атрибуции и его важность, возьмем в качестве примера продавца, который спорит с клиентом в присутствии вас и других клиентов. Продавец кричит на клиента и угрожает ему, очевидно, в состоянии неконтролируемого гнева. Если вы стали свидетелем этого инцидента, вы могли бы заключить, что у продавца скверный характер, он груб, плохо владеет собой и, возможно, не должен обслуживать людей. Вы можете решить больше не делать покупки в этом магазине. Фактически этот тип атрибуции весьма вероятен.

Исследования показывают: люди более склонны считать, что действия других обусловлены внутренними, диспозиционными факторами, если факты не говорят об обратном. Есть и другие возможные объяснения сцены, описанной выше. Вы могли, например, заключить, что клиент перед этим угрожал продавцу и теперь он просто реагирует на какой-то случившийся ранее инцидент, о котором вам неизвестно. В этом случае вы объяснили бы действия продавца исходя из внешних, ситуативных, причин.

В ситуациях, подобных этой и многим другим, сделанные вами в процессе приписывания внутренней или внешней атрибуции заключения, объясняющие поведение, могут иметь важные последствия. Если вы решаете, что кто-то действовал ввиду внутренних причин, и полагаете, что это объясняется чертами личности или характером, то, скорее всего, вы ожидаете: этот человек станет вести себя

подобным образом и в будущем, и это может повлиять на ваши деловые отношения с ним. Однако если вы решаете, что человек действовал ввиду внешних или ситуативных причин и обычно так не поступает, это возымело бы на вас совсем другое действие. Возникает следующий вопрос: как мы решаем, какой тип атрибуции нам использовать?

## Ковариационная модель Келли

Ковариационная модель Келли (Kelley, 1967) расширяет работу Хайдера и делает попытку точно объяснять, как мы делаем суждения о внутренних и внешних причинах. Согласно принципу ковариации, «следствие приписывается одной из его возможных причин, с которой через какое-то время она коварьирует» (Kelley, 1967). То есть если два события неоднократно происходят вместе, мы скорее сделаем вывод, что они причинно связаны, чем если бы они происходили вместе очень редко. Модель Келли предполагает: если объясняемое поведение считается следствием определенного события, его причина может быть одного из трех видов. Фактически мы основываем нашу атрибуцию на степени ковариации поведения человека с каждым из этих трех видов возможной причины.

Келли полагает, что в попытке определить, действовал ли другой человек, основываясь на внутренних или внешних причинах, необходимо рассмотреть следующие данные:

- как другие люди ведут себя в схожих ситуациях; это явление называется сходством (*consensus*);
- насколько одинаковым остается поведение данного человека по отношению к данному стимулу в других ситуациях; это явление называется постоянством (*consistency*);
- насколько данный человек одинаково ведет себя в других ситуациях; это явление называется исключительностью (*distinctiveness*).

Затем информация об этих трех факторах объединяется и образует основу нашего решения о причинах поведения другого человека.

Приведем пример ковариативной оценки. Представьте ситуацию, когда мы видим, что человек в ресторане жалуется на качество пищи, официанта и обстановку, но при этом больше никто не предъявляет никаких жалоб. Вероятнее всего, мы сделаем вывод, что этому человеку трудно угодить и что его жалоба обусловлена внутренними причинами. С другой стороны, если другие тоже люди жалуется (высо-

кий уровень сходства), тот же самый человек жаловался в том же самом ресторане прежде (высокий уровень постоянства), но мы знаем, что он обычно не жалуется в подобных местах (высокий уровень исключительности), то мы, скорее всего, сделаем вывод, что поведение человека объясняется внешними причинами и что виноват ресторан (рис. 4.1).

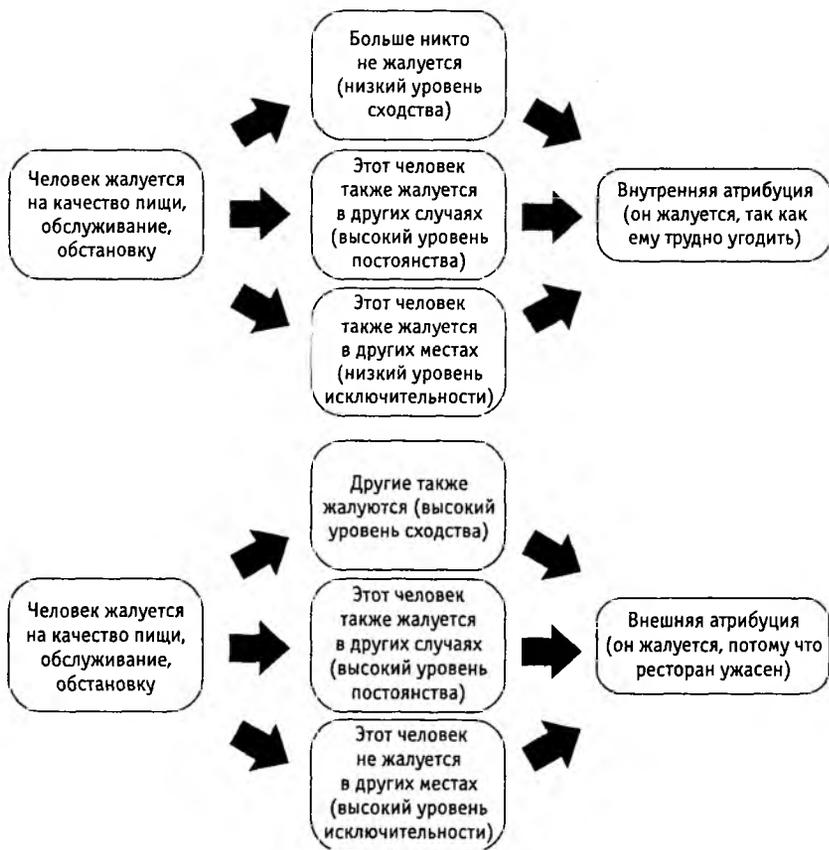


Рис. 4.1. Атрибуция. Источник: Baron & Greenberg, 1990

Хотя есть некоторые данные в поддержку ковариационной модели и доказательства того, что люди действительно используют эти средства в оценке причинной связи, необходимо сделать несколько

оговорок. Один из распространенных упреков в адрес Келли состоит в том, что он, очевидно, переоценивает способность людей определять ковариацию и дает идеализированное представление о том, как люди делают выводы о поведении. Фактические процедуры, используемые людьми при выведении причинной связи, показывают: мы не столь логичны, рациональны и систематичны, как предполагается данной моделью. Кроме того, есть исследования, указывающие, что мы нередко не можем применить эти критерии правильно или в полной мере и поэтому допускаем ошибки атрибуции. Мы не будем рассматривать эти аспекты и ошибки далее в этой главе, а заинтересованный читатель может обратиться к работам Джоунза и Нисбетта (Jones & Nisbett, 1971), Росса (Ross, 1977) и Нисбетта и Росса (Nisbett & Ross, 1985).

## Атрибутивные процессы у лидеров

Теория атрибуции может быть применена к лидерству. Атрибутивная теория лидерства предполагает, что на суждения лидера о действиях его подчиненных влияет атрибуция лидером причин результатов работы служащих. То есть лидеры наблюдают работу своих подчиненных и затем пытаются понять, почему поведение последних соответствует, превосходит или не соответствует ожиданиям лидера. Атрибуции, сделанные лидером относительно поведения служащих, таким образом, определяют реакции лидера так же, как и фактическое поведение.

Как только сделана атрибуция причины поведения служащего, менеджер или лидер выбирает действия, чтобы реагировать на это поведение. Таким образом, если лидер объясняет плохую работу подчиненного внутренними факторами, например недостатком усердия или способностей, он может сделать выговор сотруднику, уволить его или направить на обучение. Если, однако, плохая работа объясняется внешними факторами, например недостатком сырья или перегрузкой, лидер должен задуматься об этом и улучшить ситуацию, а не давать отрицательную оценку работы служащего.

Важность каузальных атрибуций лидеров подчеркивается в обзоре Стоберла и Шнейдерьянса (Stoerberl & Schneiderjans, 1981), опросивших сотрудников 500 фирм. 97% опрошенных ими руководителей сообщили о проблемах с дисциплиной у подчиненных. Как известно, реакция руководителя на неэффективную работу подчиненных прямо влияет на работу группы. Если предпринимаются неадекватные

меры, работник по-прежнему не будет справляться со своими обязанностями; кроме того, другие члены группы могут начать работать плохо.

Митчелл и Вуд (Mitchell & Wood, 1979) разработали атрибуционную модель лидерства, пытаясь связать действия лидеров с плохой работой служащих (рис. 4.2). Обращаясь к этой модели, мы видим, что она показывает связь и взаимоотношения между наблюдениями работодателей, информационными признаками (т. е. исключительность, постоянство и сходство, которые упоминались ранее), каузальными атрибуциями (причины, которыми лидер объясняет проблему), источником ответственности и, наконец, реакцией лидера.



Рис. 4.2. Атрибутивная модель лидерства. Источник: адаптировано из Mitchell & Wood, 1979

Грин и Митчелл (Green & Mitchell, 1979) разработали двухстадийную модель, описывающую, как руководители реагируют на плохую работу подчиненных. На первой стадии процесса лидер определяет причину неэффективной работы служащего, используя принцип ковариации Келли (Kelley, 1967). Лидер анализирует поведение под-

чиненного в отношении его постоянства в течение определенного времени, исключительности в различных обстоятельствах и сходства с другими служащими. Затем он объясняет плохую работу с помощью внутренних или внешних по отношению к подчиненному факторов. На второй стадии модели лидер осуществляет корректирующее действие для улучшения результата работы. Грин и Митчелл прогнозируют, что лидеры выберут корректирующие действия, основанные на наказании, преимущественно в тех ситуациях, когда плохая работа объясняется внутренними по отношению к подчиненному факторами. Как мы увидим, это подтверждают данные, полученные в исследованиях атрибуций лидеров.

Некоторые исследователи утверждают, что модели атрибуции — это «беспристрастные» модели обработки информации: предполагается, что лидеры и менеджеры рациональны и подвержены влиянию лишь объективных данных о рабочей среде. Однако такие предположения не согласуются с результатами исследований, посвященных последствиям влияния субъективных факторов на когнитивные оценки. Например, Зайонц (Zajonc, 1980) сделал обзор исследований, который показывает, что предпочтения возникают на ранних этапах взаимодействия со стимулом и могут в значительной степени затронуть когнитивные процессы. «Привлекательность» подчиненных более подробно будет обсуждаться далее в этой главе, но легко заметить: если из-за других влияний лидерами и менеджерами сделаны ошибочные атрибуции, то последующее действие может полностью не соответствовать обстоятельствам. Это может легко вести к возмущению и неудовлетворенности подчиненных и выразиться в плохой работе.

## Данные исследований

Исследования в области теории атрибутивного лидерства все еще находятся в процессе становления, но есть данные, позволяющие выделить типы атрибуций, используемых лидерами и менеджерами, и последствия, которые они могут иметь. Большинство этих исследований касаются реакций лидеров на плохую работу подчиненных.

В одном из самых известных исследований Митчелл и Вуд (Mitchell & Wood, 1980) предъявляли руководителям среднего медицинского персонала краткие отчеты об ошибках, допущенных медсестрами. Эти отчеты указывали, что ошибки возникли или из недостатка усердия и отсутствия способностей (т. е. из-за внутренних причин), или из-за завышенных требований окружения (т. е. из-за внешних

причин). Руководителей просили сообщить, какие действия они предпримут в каждом случае. Результаты показали, что их действия будут направлены на медсестер, скорее всего, в тех ситуациях, когда они воспринимали причины как внутренние, и на окружение, когда причины казались внешними. Это означает, что лидеры действительно иногда могут весьма точно делать атрибуции и предпринимать соответствующие действия.

Однако некоторые исследования показывают, что лидеры и подчиненные отличаются восприятием причин плохой работы служащих. Митчелл и Вуд (Mitchell & Wood, 1980) и Илген с коллегами (Ilgen et al., 1981), например, обнаружили, что лидеры, как правило, склонны делать внутренние атрибуции, т. е. обвинять подчиненных в плохой работе, тогда как сами подчиненные склонны делать внешние атрибуции, обвиняя факторы окружения.

Есть также данные о том, что вероятность внутренней атрибуции больше, если подчиненный и раньше плохо выполнял работу. Плохое выполнение работы в прошлом повышает вероятность того, что в плохой работе в настоящем будет обвинен служащий и она не будет объясняться другими факторами. Если плохая работа имеет серьезные или пагубные последствия, то внутренние атрибуции еще более вероятны. Но если подчиненные находят оправдания или извиняются за свою плохую работу, лидер с меньшей вероятностью будет делать внутренние атрибуции (Wood & Mitchell, 1981).

Грин и Лиден (Green & Liden, 1980) обнаружили: когда лидер объясняет плохую работу подчиненного внутренними причинами, реакция лидера на нее, скорее всего, выразится в наказании и ужесточении контроля. Это предсказывали Грин и Митчелл (Green & Mitchell, 1979) и также обнаружили Митчелл и Вуд (Mitchell & Wood, 1980). Таким образом, на характер и суровость реакции влияет то, как подчиненный работал раньше, серьезны ли последствия плохой работы и извинился ли он (Ilgen et al., 1981).

Илген с коллегами (Ilgen et al., 1981) обнаружили, что на данную лидером оценку подчиненного, который плохо выполняет работу, также влияет множество других факторов. Они установили, например: если собственное вознаграждение лидера зависит от плохой работы подчиненного, то первый, вероятно, будет реагировать более благосклонно, более высоко оценивать работу последнего и способствовать его дальнейшему обучению. Это также предполагает предвзятые оценки, хотя и в пользу служащего.

## Покровительствуют ли менеджеры некоторым подчиненным?

Справедливо ли относятся менеджеры и лидеры к подчиненным, которых они не любят или которые чем-то еще отличаются от других работников? Здравый смысл подсказывает нам, что на атрибуции, делаемые лидерами и руководителями, и на их последующие действия, вероятно, влияет то, нравится ли им данный работник или нет. Как это ни удивительно, вопрос симпатии и неприязни не всегда влияет на фактический процесс атрибуции, что можно объяснить многими факторами. Но симпатия или антипатия оказывают существенное влияние на корректирующие действия, предпринимаемые в ответ на плохую работу подчиненного. Это было обнаружено в состоящем из двух частей исследовании, выполненном Доббинсом и Расселлом (Dobbins & Russell, 1986a).

В первой части исследования Доббинс и Расселл предъявляли 96 испытуемым-студентам краткое описание случая плохой работы подчиненного, вызывавшего либо симпатию, либо антипатию. «Лидеры» (испытуемые) делали атрибуции уместности ряда корректирующих действий. Было обнаружено, что симпатия к подчиненным не влияла на атрибуции лидерами причин плохой работы, но существенно влияла на предпринятое корректирующее действие. Так, лидеры были более склонны наказывать нелюбимого подчиненного и давать ему советы по работе и менее склонны помогать, чем любимому.

Очевидно, есть определенные ограничения при проведении исследований в экспериментальных условиях. Чтобы преодолеть их, вторая часть исследования Доббинса и Расселла была проведена в естественных условиях, в ней участвовали 98 менеджеров из различных отраслей промышленности. Их попросили описать реально произошедший случай плохой работы и действия, которое они предприняли. Их также попросили отреагировать на тот же самый процесс атрибуции и корректирующие действия, которые использовались в первом исследовании. Обнаружилось, что лидеры более склонны объяснять плохую работу внутренними факторами, когда подчиненный не нравился им, чем когда он нравился. Относительно предпринятого корректирующего действия были получены те же результаты, что и в первом исследовании: лидеры снова реагировали более негативно на нелюбимых подчиненных. Эти результаты подтверждаются данными Турбана с коллегами (Turban et al., 1990), которые обнаружили,

что симпатия руководителя к подчиненному положительно влияет на обращение с подчиненным и на оценку его работы.

Доббинс и Расселл полагают, что несоответствие между результатами двух частей их исследования относительно фактически сделанных атрибуций можно объяснить неопределенностью причин плохой работы. Когда причина плохой работы неоднозначна (либо из-за многих присутствующих факторов, либо из-за противоречивости имеющейся информации), лидеры используют другую информацию, такую как их симпатии или антипатии к подчиненным, чтобы сделать необходимые атрибуции. Эта предвзятость была далее рассмотрена Доббинсом (Dobbins, 1986), который исследовал различия между реакциями лидеров-мужчин и лидеров-женщин на плохую работу подчиненных. Доббинс обнаружил, что «привлекательность» и пол подчиненного больше влияли на корректирующие действия лидеров-женщин, чем на корректирующие действия лидеров-мужчин.



**Рис. 4.3.** Влияние корректирующих действий менеджера, основанных на симпатии к подчиненным. *Источник:* Dobbins & Russell, 1986a

Доббинс и Расселл предполагают: так как сложные интерпретации поведения неизменно присутствуют в условиях работы, атрибуции лидеров будут почти всегда основаны на симпатии. Если это так, то очевидно, что наиболее подходящее действие может быть выбрано не всегда. Если любимым подчиненным позволяют работать плохо, а нелюбимым не позволяют, то может появиться чувство неравенства, и не только у «обиженного» подчиненного, но и у других служащих. Это, в свою очередь, приводит к возмущению, неудовлетворенностью и плохой работе, а возможно, и к абсентеизму, воровству и даже саботажу. Вероятность возникновения подобных проблем в организации крайне высока. На рис. 4.3 показаны различные типы действий, основанных на симпатии, и их негативные последствия.

## Служащие также делают атрибуции

Атрибуция — это, конечно, двухсторонний процесс. Служащие также объясняют определенными причинами поведение своих лидеров (как и их собственное) и считают, что лидер влияет на продуктивность их работы. У них тоже формируются позитивные или негативные установки по отношению к лидеру. Если служащие успешно выполняют свою работу, то склонны оценивать лидера как успешного. Когда они не справляются с работой — склонны обвинять в этом лидера и дистанцироваться от него. В плохо играющих футбольных командах, например, обычно увольняют менеджера, а не игроков.

Доббинс и Расселл (Dobbins & Russell, 1986b) исследовали влияние эгоистических интересов на объяснения лидерами и подчиненными продуктивности работы группы. Полученные данные показали: лидеры объясняли низкую продуктивность работы группы действиями подчиненных, а подчиненные — действиями лидеров. Очевидно, что каждая из сторон предпочитает видеть другую сторону как ответственную за плохую работу группы независимо от реальных причин.

## Резюме

Из полученных данных становится очевидным, что процесс атрибуции сложен и на него влияют многие факторы. Вполне вероятно, что подчиненный или служащий, чей успех или неудача на работе

объясняется факторами окружения<sup>1</sup>, будет иметь иные отношения со своим лидером, чем служащий, успех или неудача которого объяснялись личными факторами<sup>2</sup>. В одном случае служащий будет доволен своей работой, продолжая при этом плохо выполнять ее. В другом случае служащий, вероятно, будет испытывать фрустрацию и возмущение подобным обращением. Видимо, лидеры должны быть внимательны при атрибуции причин и выборе вариантов действий, направленных на улучшение работы служащих. Эффективное лидерство состоит не только в понимании реальной картины происходящего, но и в оценке восприятия ситуации заинтересованными сторонами.

---

<sup>1</sup> Внешняя атрибуция. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>2</sup> Внутренняя атрибуция. — *Примеч. науч. ред.*

## Важны ли лидеры?

Лидеры, как все мы, конечно, знаем, важны... но так ли это? В предыдущих главах мы рассматривали различные стили лидерства и видели, что они могут оказывать (и часто оказывают) большое влияние на подчиненных и последователей. Все же почти все мы когда-то видели группу или часть группы, где лидер не имел никакого или почти никакого влияния. Кроме того, вероятно, один из самых неутешительных аспектов исследований поведения лидера состоит в том, что не обнаружено никакой сильной, устойчивой связи между конкретными действиями лидера и эффективностью организации (Howell et al., 1990). В результате начинают возникать некоторые сомнения. Возможно, лидеры и менеджеры вообще не нужны. Могут ли цели группы быть достигнуты без них?

В связи с иногда отмечаемым отсутствием влияния лидеров на организации было выдвинуто предположение, касающееся характеристик лидеров и их личности. Иногда лидеры слишком слабы и неопытны или просто не подходят для занимаемой ими должности. А в некоторых случаях другие факторы могут занять место лидера, делая его ненужным. Таким образом, вопросы становятся более конкретными. Действительно ли подчиненные способны управлять своей собственной работой и поведением? Могут ли они выработать нормы, чтобы контролировать и направлять себя? Или есть нечто в структуре самой работы, что делает присутствие лидера излишним?

Поставленные выше вопросы рассматривались в работах, целью которых было исследование потребности в лидерстве, идеализации лидерства и «заменителей» лидерства. В данной главе мы рассмотрим некоторые из этих исследований, а также неправильные представления о лидерстве. В частности, мы познакомимся с идеей воссоздания лидерства, выдвинутой Майндлом (Meindl, 1992), идеали-

зацией лидерства, описанной Майндлом и Эрлихом (Meindl & Ehrlich, 1987), и «заменителями» лидерства, о которых писали Керр и Жермье (Kerr & Jermier, 1978). Мы рассмотрим также критику этих теорий.

## Доводы в пользу нового подхода

В радикальном и спорном подходе к вопросу о лидерстве и его эффектах Майндл (Meindl, 1992) ставит под сомнение ценность продолжения исследований лидерства с использованием общепринятой точки зрения и приводит доводы в пользу нового подхода. Возникновение лидерства долго признавалось исследователями как важный процесс (например, Bass, 1954; Bavelas et al., 1965). Однако Майндл полагает, что исследования возникновения лидерства касались в основном понимания того, кто становится лидером. Главное внимание было направлено на то, кем является лидер и что он делает. Объект таких исследований — конечно же, лидеры, хотя первичной целью были подчиненные и последователи. В качестве альтернативы такому подходу Майндл предлагает рассматривать последователей как объекты, а лидеров — как цели. Он указывает, что обычные подходы традиционно уделяют больше внимания лидерам, задавая вопросы «кто?» и «что?». Это приводит к тому, что мы получаем слишком узкие данные о реальном значении лидерства. Майндл приводит доводы в пользу необходимости *воссоздания лидерства* с радикальной социально-психологической точки зрения, которая смещала бы внимание к последователям в споре по вопросам «кто?» и «что?».

С точки зрения Майндла, появление лидерства в значительной мере зависит от последователей. Лидерство возникает как умонастрое-ние последователя или его переживание, без этого не существовало бы ни последователей, ни лидеров. Лидеры важны в той степени, в которой на них может в конечном счете стать нацеленным мышление последователей. Майндл полагает, что при таком подходе лидерство олицетворяет собой «появление идеологии» — формирование в группе специфического мнения об отношениях ее членов друг к другу и к задачам, которые они выполняют.

## Идеализация лидерства

Майндл и Эрлих (Meindl & Ehrlich, 1987), считают, что для людей характерно стремление идеализировать лидерство. Они воспринимают его как более важное, чем оно есть на самом деле, и необоснованно

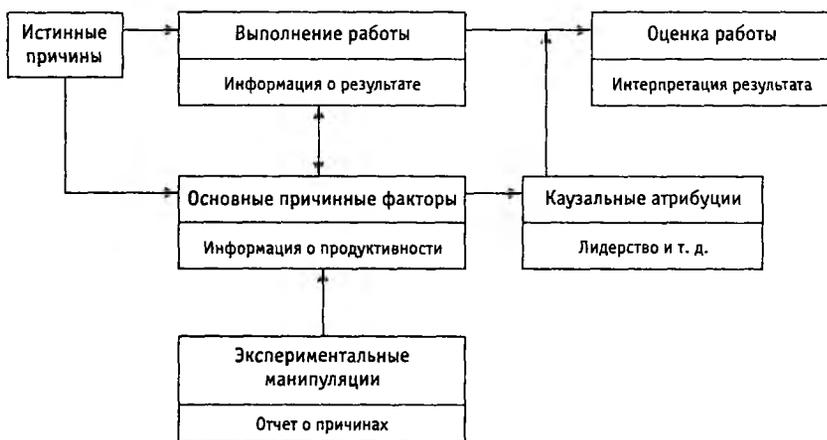
приписывают ему более тесную взаимосвязь с продуктивностью труда, чем это есть на самом деле. Они полагают, что за последние годы понятие лидерства заняло прочное место в коллективных попытках понять и усовершенствовать организации. Майндл и Эрлих указывают: по результатам обзора большинство ученых соглашаются, что лидерство — это самая важная тема в исследованиях организационного поведения (Rahim, 1981). Хотя высказывались определенные опасения, сомнения и различные взгляды на этот предмет, повышенное внимание к понятию лидерства привело к тому, что оно стало почти священным за последние годы. В итоге мы столкнулись с таким феноменом, как идеализация понятия лидерства.

Майндл и Эрлих предполагают: чтобы достигнуть общего согласия по данному вопросу — раскрыть причины, характер, последствия организационных действий и несметного числа взаимодействий, которые создают и поддерживают все это, — люди должны сформулировать все понятия так, чтобы их можно было осмыслить и легко сообщить другим. Поэтому люди делают атрибуции о причинах и следствиях. В результате процесса атрибуции создано впечатление, что понятие лидерства дает ощущение понимания и контроля над различными проблемами, которые требуют объяснения и ответных действий. Майндл и Эрлих расширили анализ атрибуций лидерства, предположив, что лидерство как объяснительное понятие теперь приобрело специальный статус, став не просто альтернативой других объяснений, а «масштабной, всеобъемлющей, самодостаточной ценностью».

Одно из основных объяснений недавнего роста интереса к процессам атрибуции, связанным с лидерством, состоит в том, что люди очень по-разному могут реагировать на примерно одинаковые результаты деятельности в зависимости от того, какие причины, по их мнению, лежат в их основе (см. главу 4). Общий вывод таков: способ, которым объясняется какое-то явление, частично определяет реакции на него. Майндл и Эрлих предполагают, что различия в интерпретациях причин могут изменить субъективные оценки событий и результатов и это можно использовать, чтобы продемонстрировать ценность и значение, приписываемые понятию лидерства.

Майндл и Эрлих доказали, что степень влияния конкретного причинного фактора на последующие реакции на события в организации до некоторой степени отражает значение и ценность самого фактора. Таким образом, возможно, что эта ценность может быть достаточно велика, чтобы влиять на оценку соответствующего результата.

Хорошо известно, что люди склонны оценивать причинные факторы, связанные с желаемыми результатами, положительно, именно по причине их полезности как средства для достижения цели. Примером могут быть сторонники, приписывающие победу команды ее капитану в ситуации, когда игроки, возможно, играли не слишком хорошо. Однако это может иметь и обратный эффект, так что в некоторых случаях желательность или ценность причины (в данном случае лидерства), которая, как считается, приводит к следствию (т. е. успеху команды), определяет ценность данного следствия или результата (т. е. насколько успешной фактически воспринимается команда).



**Рис. 5.1.** Рабочая модель результатов лидерства. *Источник:* Адаптировано из Meindl & Ehrlich, 1987

Майндл и Эрлих полагают, что ценность и значение, приписываемые лидерству как причинному фактору, способствуют увеличению субъективной ценности его предполагаемых последствий относительно результата работы в любой группе или организации. Другими словами, в примере с побеждающей футбольной командой это значило бы, что ценность, приписываемая выдающейся игре капитана (если успех был приписан именно ему), может привести к тому, что успех команды будет казаться еще большим, чем он есть на самом деле. Следовательно, это может служить объяснением, почему другие сторонники, которые не рассматривали игру капитана как выдающуюся, не посчитали игру команды настолько хорошей.

Учитывая возможность идеализации лидерства, Майндл и Эрлих полагают, что, сталкиваясь с приписыванием результатов деятельности лидерству, люди будут оценивать их более благоприятно, чем когда те же самые результаты работы объясняются факторами, не связанными непосредственно с лидерством. Они предложили рабочую модель, которую можно использовать, чтобы операционализировать этот процесс, и которая показывает связь между различными его стадиями (рис. 5.1).

## Данные в поддержку идеализации

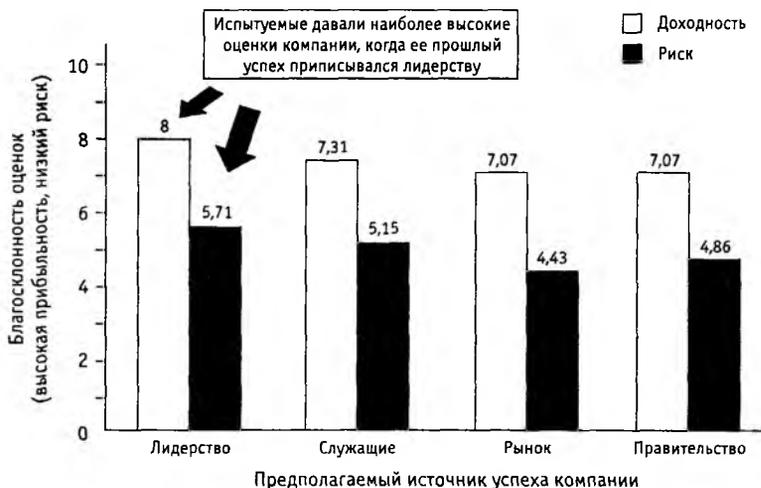
Чтобы проверить предположение о склонности многих людей «идеализировать» лидерство, Майндл и Эрлих предъявляли 111 студентам, участвующим в программе *MBA*<sup>1</sup>, информацию о воображаемой фирме. Эта информация включала пятилетний отчет о некоторых показателях работы фирмы, в том числе объемах продаж, размерах прибыли, чистом доходе и курсе акций. К данным прилагался пункт с описанием основных сильных сторон фирмы. Содержание этого пункта было различным, так что каждая из четырех групп испытуемых получила свою версию сильных сторон, объясняющих продуктивность фирмы:

- действиями команды менеджеров верхнего уровня;
- характеристиками служащих;
- изменением требований и предпочтений потребителей;
- федеральной политикой.

После чтения одной из версий и другой информации испытуемых просили оценить два аспекта работы фирмы: ее доходность и риски. Полученные результаты показали, что студенты оценивали фирму более благоприятно, когда результаты ее работы приписывались высшему менеджменту, чем когда они приписывались любому из других факторов. Это указывает, что воображаемая компания оценивалась как более рентабельная и имевшая меньше рисков, когда хорошая работа объяснялась факторами лидерства, чем когда она объяснялась любыми другими факторами. Очевидно, подтверждается положение

<sup>1</sup> *Master of Business Administration* — «Мастер делового администрирования». — *Примеч. перев.*

Майндла и Эрлиха о том, что люди склонны идеализировать лидерство и преувеличивать его важность и влияние на результат (рис. 5.2).



**Рис. 5.2.** Лидерство: доказательства того, что мы переоцениваем его важность.  
Источник: Greenberg and Baron, 1993

Результаты описанного выше исследования дополняют данные, полученные в предыдущем исследовании Майндла с коллегами (Meindl et al., 1985). Более раннее исследование показало, что люди склонны рассматривать лидерство как причинный фактор, объясняя работу организации в неоднозначных условиях, когда невозможно определить основные причины. По-видимому, они приписывают ценность и значение лидерству как объяснительному понятию. Майндл с коллегами полагают: результаты их исследования подтверждают, что лидерство как объяснительное понятие характеризует некий мощный «ореол», поэтому все связанное с этим понятием имеет тенденцию приобретать такую же ценность и значение, хотя трудно определить, как приписывается эта ценность.

Идя еще дальше, Майндл (Meindl, 1989) предположил, что сравнительно недавний интерес к трансформационному<sup>1</sup> лидерству, и в частности к понятию харизмы, указывает на «гиперидеализацию», как он

<sup>1</sup> Или преобразующему. — Примеч. науч. ред.

ее называет. Под этим он подразумевает, что в недавних статьях о «новом лидерстве» харизматическому и трансформационному лидерству придается особенно большое значение.

Чтобы проверить вышеупомянутую идею, студентов, изучающих бизнес, попросили заполнить Многофакторный опросник лидерства (*Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ* — МОЛ) (Bass & Avolio, 1990), касающийся бывшего президента Рональда Рейгана и Ли Якокки, руководителя корпорации «Крайслер». Студенты также заполнили Шкалу идеализации лидерства (*Romance of Leadership Scale, RLS* — ШИЛ), которая измеряет ту степень, в которой человек рассматривает лидерство как наиболее существенный фактор, определяющий работу организации. По результатам исследования получается: чем выше у человека показатель «идеализации лидерства», тем более вероятно, что он будет рассматривать Рейгана и Якокку как трансформационных лидеров.

В другом подобном исследовании Эрлих с коллегами (Ehrlich et al., 1990) пытались выяснить, как подчиненные воспринимали менеджера в компании высоких технологий, работающей на военное ведомство. Этот менеджер последние годы был ответственным за радикальное преобразование компании в целях повышения эффективности ее работы. Служащим компании были предложены для заполнения Многофакторный опросник лидерства и Шкала идеализации лидерства. Результаты показали, что менеджер получил высокие оценки по харизматичности и индивидуальному подходу (см. главу 9). Корреляция между харизматичностью и Шкалой идеализации лидерства была довольно высока (0,32), хотя статистически незначима.

Ценность этого исследования состоит не столько в нахождении корреляции между харизматичностью и идеализацией лидерства, сколько в определении того, как делаются атрибуции харизматичности. Было обнаружено, что служащие, которые хорошо знали конкретного менеджера и имели с ним деловые отношения, с меньшей вероятностью описывали его как харизматического, чем другие работники. Это открытие свидетельствует о том, что отделение подчиненных от лидеров может способствовать восприятию лидера как харизматического, что поддерживает идеализацию лидерства. Если лидер отдален от работника или работник редко видит его, это может создать вокруг лидера ауру, которая часто исчезает при близких и более частых контактах.

Можно также показать, что «признаки работы» (факторы, которые стимулируют и объясняют работу) имеют отношение к области

харизматического лидерства и, таким образом, вносят вклад в идеализацию. Предыдущие исследования показали, что оценки действий лидеров зависят от признаков работы. Пиллай и Майндл (Pillai & Meindl, 1991) более широко трактовали эти ранние результаты, показав, что свидетельства «кризиса», приводящего к приписыванию лидеру хорошей работы, могут повысить оценки харизматического лидерства больше, чем просто хорошая работа. В этом исследовании Пиллай и Майндл читали различные версии данных испытуемыми описаний компании быстрого питания, которые касались усердия работников, продуктивности работы компании за прошлые десять лет и сведений о главном администраторе. Предъявленные испытуемым описания различались только с точки зрения информации о паттернах работы компании. Эти паттерны подвергались манипуляциям путем изменения двух факторов — положительного или отрицательного развития и присутствия или отсутствия кризиса. Во всех версиях сведения о главном администраторе не изменялись.

Результаты показали, что в случаях кризиса, за которым следовало восстановление, восприятие харизматического лидерства, по-видимому, достигало максимума, тогда как в случаях кризиса, за которым следовал спад, восприятие харизматического лидерства достигло нижней точки. Полученные данные указывают, что кризис в сочетании с хорошей работой может повысить оценки лидера. Это подтверждает отмеченный нами эффект, а именно идеализацию и приукрашивание лидерства.

## Критика идеализации лидерства

Как можно ожидать от любой новой и спорной теории, описание и объяснение идеализации вызвало определенную критику. В частности, Басс (Bass, 1990) критикует общий подход, который, по его мнению, отводит лидерству совсем незначительную роль в человеческой деятельности. Басс утверждает: даже поверхностный взгляд на военную, политическую и деловую историю свидетельствует о том, что влияние лидерства реально и не ограничивается сознанием, как предполагал Майндл. Юкл (Yukl, 1989) также полагает, что Майндл преуменьшает значение лидерства и пытается упростить его.

Брайман (Bryman, 1992) считает, что проведенный Майндлом анализ харизматичности и идеализации может быть перевернут с ног на голову, если предположить, что харизма существует лишь в сознании последователей. Выступая в защиту своих положений, Майндл

утверждает, что он не против лидерства как такового, а лишь пытается заставить людей взглянуть на него с другой точки зрения.

Майндл признает, что в проведенных им исследованиях, конечно, есть ограничения. Они касаются использования довольно грубых и односторонних тем, разработанных для устранения различных атрибуций испытуемых в сложных лабораторных условиях. Можно предположить, что эти темы никогда не возникли бы в реальных условиях в той форме, в которой они используются в исследованиях. Отчеты, полученные в реальной обстановке, вероятно, будут намного сложнее и сосредоточены на совершенно иных проблемах. Майндл подчеркивает, что понимание таких проблем должно смягчить интерпретацию полученных им результатов. Он предполагает, что будущие исследования могли бы извлечь выгоду из изучения процессов в реальных условиях, привлекая для этого людей, заинтересованных в успехе изучаемых организаций.

Действительно, кажется, что люди склонны идеализировать лидерство. Возможно, лидеры и менеджеры совсем не столь важны, как изначально предполагалось. Но из этого не следует, что они не имеют никакого значения. Напротив, лидеры и менеджеры часто могут играть (и играют) ключевую роль в группах и организациях. Речь идет лишь о том, что необходимость в них никогда не должна считаться само собой разумеющейся. Иногда могут иметь место другие факторы.

## «Заменители» лидерства

Как указано в начале этой главы, Хауэлл с коллегами (Howell et al., 1990) отметили: один из самых неутешительных аспектов исследования поведения лидера состоит в том, что не было обнаружено никаких значимых последовательных связей между конкретными действиями лидера и эффективностью организации. Однако все предыдущие исследования сходятся в одном: иерархическое лидерство всегда существенно. Даже ситуативные подходы к лидерству разделяют предположение, что в каждой ситуации есть определенный стиль лидерства, который всегда будет эффективен, хотя различные ситуации требуют разных стилей. Несмотря на это, в многочисленных исследованиях было показано, что обстоятельства часто противодействуют потенциальной власти лидерства, а в некоторых ситуациях делают ее фактически невозможной независимо от стиля лидера или от того, насколько хорошо соответствуют лидер и ситуация.

Теория «путь—цель» — подход к лидерству, который меньше всего зависит от предположения о том, что иерархическое лидерство всегда существенно (см. главу 3). В тех ситуациях, когда цели и пути их достижения ясны, попытки лидера их разъяснить, как отмечают Хаус и Митчелл (House & Mitchell, 1974), во-первых, будут избыточны, а во-вторых, могут рассматриваться подчиненными как введение излишне жесткого контроля. Они полагают, что этот стиль контроля может приводить к уменьшению удовлетворенности подчиненных, хотя может также повышать производительность, предотвращая симуляцию.

Другое допущение, первоначально сделанное Робертом Хаусом и Теренсом Митчеллом (House & Mitchell, 1974), состоит в том, что ненужные и избыточные действия лидера все же будут оказывать некоторое влияние на удовлетворенность подчиненных, их боевой дух, мотивацию и принятие лидера. Это отражает кажущуюся парадоксальной ситуацию, когда лидер пытается разъяснить пути и цели, что в соответствии с теорией «путь—цель» иногда считается ненужным и избыточным, но нет такой ситуации, в которой такие действия были бы полностью неуместны.

Чтобы решить дилемму редких успехов, но также и частых неудач различных теорий и моделей лидерства, Керр и Жермье (Kerr & Jermier, 1978) разработали подход для осмысления многих ситуативных переменных, которые могут влиять на лидера. По их мнению, в экспериментальных исследованиях было выявлено множество разнообразных характеристик, связанных с личностью, задачей и организацией, которые влияют на отношения между действиями лидера и удовлетворенностью, боевым духом и работой подчиненных. Тем не менее существуют и другие факторы и переменные, которые могут выступать в качестве «заменителей» лидерства. Эти «заменители» нейтрализуют его влияние, сводя на нет способность лидера улучшать или ухудшать удовлетворенность подчиненных и продуктивность их труда.

Характеристики людей, задачи и организации могут влиять на действия лидера различными способами. Когда человек имеет большой опыт работы или хорошую подготовку, ему необходим незначительный контроль со стороны руководителя, потому что у него уже есть знания, навыки и мастерство и он знает, что и как делать. Такие профессионалы, как врачи, адвокаты и ученые, часто не нуждаются в жестком контроле или не желают его. Характеристики задачи также могут делать лидерство менее необходимым. Когда задачи простые, или

повторяющиеся, или предполагают обратную связь, предоставляющую информацию о том, насколько хорошо выполняется работа, лидеры не должны давать много наставлений или обратной связи. Если задача интересна или приятна, подчиненные могут быть мотивированы самой работой, что делает контроль менее необходимым. В организациях, где разработаны детальные описания технологического процесса, письменные инструкции и правила, служащим требуется «небольшое» руководство, если они усвоили политику организации.

Таблица 5.1

**«Заменители» и «нейтрализаторы» лидерства**

Переменная	Лидерство, ориентированное на задачу	Лидерство, ориентированное на людей	
		Заменитель	Заменитель
<i>Организационные переменные</i>	Сплоченность группы	Заменитель	Заменитель
	Высокая формализация	Заменитель	Не влияет
	Отсутствие гибкости	Нейтрализует	Не влияет
	Слабая позиционная власть	Нейтрализует	Нейтрализует
	Физическое разделение (или дистанция между руководителем и подчиненными)	Нейтрализует	Нейтрализует
<i>Характеристики задачи</i>	Высокоструктурированная задача	Заменитель	Не влияет
	Автоматическая обратная связь	Заменитель	Не влияет
	Дает чувство удовлетворения	Не влияет	Заменитель
<i>Характеристики группы</i>	Профессионализм	Заменитель	Заменитель
	Подготовка/опыт	Заменитель	Не влияет
	Низкая ценность вознаграждений	Нейтрализует	Нейтрализует

В табл. 5.1 показаны 11 ситуативных переменных, связанных с людьми, задачей или организацией, которые могут заменить или

нейтрализовать действия лидера. В этой таблице также показано влияние, оказываемое присутствием конкретной переменной как на ориентированных на задачу, так и на ориентированных на людей лидеров, когда эти переменные заменяют собой или нейтрализуют лидерство. «Заменители» лидерства работают, делая лидерский стиль ненужным или избыточным, тогда как «нейтрализаторы» противодействуют лидерскому стилю и мешают лидеру проявлять некоторые формы поведения. Другие исследователи тоже выявили существование так называемых усиливающих агентов, которые усиливают влияние лидера на служащих (Howell et al., 1986). Все это смягчающие переменные, так как они ослабляют влияние лидера.

Сущность понятий «заменитель» и «нейтрализатор» мы можем рассмотреть на примере позиционной власти. В тех ситуациях, когда позиционная власть выражена слабо, например в связи с тем, что лидер физически отделен от подчиненных, его способность давать указания последним значительно уменьшена. Это приводит к нейтрализации влияния лидера как в случае ориентированного на задачу, так и в случае ориентированного на людей стиля лидерства. Другие переменные, такие как высокая сплоченность группы или профессионализм, могут также «занять» место лидера и сделать его избыточным или ненужным.

Сплоченность группы и профессионализм могут быть особенно действенными «заменителями» лидера. Рабочая группа, состоящая из тесно связанных между собой опытных и хорошо обученных людей, может часто сводить на нет руководящее влияние лидера. Хауэлл с коллегами (Howell et al., 1990) полагают, что это особенно очевидно в «ситуации опасности, когда вся система может разрушиться». Возникающее при этом состояние стресса создает потребность в компетентности оказавшихся в данной ситуации людей и часто может предполагать игнорирование приказов лидеров, которые не находятся на «передней линии». Иллюстрацией к этому может быть авткатастрофа или команда «скорой помощи», которая всегда действует самостоятельно.

Ценность концепции Керра и Жермье состоит в том, что она может помочь лидеру скорректировать свой стиль лидерства и приспособить его к ситуации в организации. Например, работа банковского служащего предполагает высокий уровень формализации с высокоструктурированными задачами и небольшой гибкостью. В этой ситуации было бы мало смысла в принятии стиля, ориентированного на задачу, так как сама организация уже обеспечивает структуру и

руководство. Вместо этого стиль, ориентированный на людей, мог бы быть более эффективным. С другой стороны, в полиции, где, как правило, отмечается очень сильная сплоченность, но большая неопределенность возникающих ситуаций, стиль лидерства, ориентированный на задачу, может быть более подходящим. Важно выбрать такой стиль, который гарантирует, что будут удовлетворены и требования задачи, и потребности людей.

## Данные в поддержку «заменителей»

В ряде исследований были получены подтверждения положения о том, что «заменителями» лидера могут быть различные переменные. Керр и Жермье (Kerr & Jermier, 1978) провели два полевых исследования, где испытуемыми были полицейские-патрульные из большого города и служба безопасности университета. Полицейские организации обеспечивают идеальные условия для проверки важности «заменителей» лидерства, так как формальный чин и контроль команды — существенные элементы данной структуры. Если в этих условиях обнаружены «заменители» лидера, их присутствие можно предполагать и в других организациях. Данные в этих исследованиях были собраны с помощью опросника для изучения «заменителей» лидерства, состоящего из 55 пунктов, а также различных показателей влияния поведения лидера на работу подчиненных.

Результаты показали множество существенных различий между двумя полицейскими подразделениями. Городская полиция видела себя более формализованной и менее ориентированной на жесткие правила, чем университетская. Университетская полиция обнаружила большее безразличие к организационным вознаграждениям и воспринимала свое начальство как более пространственно отдаленное. Несмотря на эти различия, можно было выявить большое количество характеристик задачи и группы, а также организационных переменных, которые либо заменяли, либо нейтрализовали действия лидера. Эти «заменители» и «нейтрализаторы» действовали, уменьшая влияние поведения лидера на установки и работу подчиненных. Однако между ними было установлено важное различие. «Заменители» лидерства представляют собой другого человека или вещь, которые действуют вместо формального лидера. «Нейтрализаторы» этого не делают. Таким образом, эффект «нейтрализаторов» выражается в создании «вакуума влияния».

В большинстве организаций существуют «заменители» лишь для некоторых действий лидера. Эффективное лидерство, возможно, лучше всего может быть описано как способность предоставить подчиненным необходимое руководство и удовлетворить их потребности, чего нельзя сделать с помощью других средств. Сущность работы Керра и Жермье состоит в том, что лидерство — только один фактор в успешной работе группы.

Существование «заменителей» и «нейтрализаторов» лидерства помогли подтвердить и другие исследования. Например, исследование Шеридана с коллегами (Sheridan et al., 1984) касалось работы медсестер, которую оценивали их начальники. На нее оказывали большее влияние такие факторы, например, как образование медсестер, сплоченность группы и имеющаяся техника, которые могли служить «заменителями» лидерства, а не стиль лидерства или поведение их начальников. Вышеназванные факторы, по видимому, заменяли собой лидерство старшей медсестры, тогда как административный климат больницы нейтрализовал его.

Уильямс с коллегами (Williams et al., 1988) отметили, что конструктивная валидность Шкалы «заменителей» лидерства Керра и Жермье не установлена. Их собственная работа улучшила надежность и целостность первоначальных шкал. Но они предполагают, что конструктивная валидность некоторых субшкал все еще не определена. В качестве положительного момента они приводят свидетельства независимости подшкал. Обнаруженная взаимная корреляция между некоторыми шкалами важна с концептуальной точки зрения. Они также обращают внимание на то, что шкалы относительно свободны от необъективности ввиду социальной желательности.

Юкл (Yukl, 1994) указывает: теория «заменителей» лидерства пока не была проверена в достаточной мере, мы еще мало знаем о конкретных «заменителях» и «нейтрализаторах», хотя проведенные исследования подтверждают некоторые из ее положений. Он отмечает множество слабых мест в данной теории и соответствующих исследованиях. Они касаются таких вопросов, как проблема причинной связи, трудность идентификации определенных «заменителей» и «нейтрализаторов», а также отсутствие подходящих статистических процедур для проверки теории. Несмотря на проблемы, Юкл полагает, что заслугой создателей этой теории является то, что они обратили внимание на условия, которые служат «заменителями» лидерства, и представили более продуманный подход к пониманию того, как можно улучшить работу группы.

## Резюме

Какой же вывод можно сделать, рассмотрев вопрос об идеализации лидерства и о «заменителях» лидера? Действительно, люди склонны идеализировать лидерство и слишком подчеркивать его важность. По-видимому, существуют определенные опосредствующие переменные, которые могут либо нейтрализовать лидерство, либо фактически заменять его. Все это могло бы привести нас к заключению, что лидерство совершенно незначимо и что мы можем обойтись без него. Однако никто так не думает. Ни один из исследователей, работы которых мы рассмотрели, не заявляет, что лидеры излишни. Они лишь утверждают, что лидерство не должно считаться само собой разумеющимся и что иногда другие факторы могут действовать как его регуляторы и влиять на его результаты и эффективность.



## Власть и влияние



Невозможно говорить о лидерстве, не обсуждая вопрос власти и влияния. Термин «лидерство» означает, что лидер обычно имеет определенную власть над теми, кем он управляет, хотя человек, наделенный властью, не всегда обязательно лидер. Возможно, лидер решит отказаться от власти или станет побуждать других людей принять на себя полномочия, как мы увидим в главе 10. Источником власти также может быть харизматичность личности лидера. Не обладая некоторой степенью власти, лидер или менеджер едва ли мог бы влиять на подчиненных или управлять ими.

Даже когда человек не отказывается от своей власти, она все же не всегда принадлежит исключительно лидерам и менеджерам. Часто служащие низшего уровня, последователи или подчиненные также обладают значительной властью. Власть можно иметь, управляя потоком работы, утаивая средства либо информацию от менеджера или лидера. Кроме того, власть эксперта может позволить служащим низшего уровня влиять на тех, кто иерархически выше их. До некоторой степени каждый человек в группе или организации при некоторых обстоятельствах может обладать определенным видом власти.

Люди также могут получать власть на основании положения, занимаемого ими в обществе, и уважения со стороны других ввиду этого положения, хотя законная власть, которой они обладают, может быть ограничена определенными обстоятельствами и условиями. Пример — врачи, священнослужители, учителя или полицейские, хотя многие считают, что их влияние в последние годы уменьшилось. Таким образом, очевидно, что власть не подчиняется принципу «все или ничего», но может изменяться в различных обстоятельствах.

В этой главе мы рассмотрим сначала определение и природу власти и обстоятельства, при которых она может возникать и применяться, затем — различные типы власти и способы их использования. Мы также проанализируем некоторые данные, полученные в исследованиях эффективности различных оснований власти. Наконец, мы рассмотрим потребность некоторых людей во власти и ее распространение в организации. В частности, мы ознакомимся с основаниями индивидуальной власти, сформулированными Френчем и Равеном (French & Raven, 1959), использованием власти, описанным Юклом (Yukl, 1989), а также описанием потребности во власти и достижениях, данным Мак-Клелландом (McClelland, 1971, 1985).

## Определение и природа власти

Есть много определений власти. Одно из них таково: власть — это «потенциальная способность человека или группы влиять на другого человека или группу». Обратите внимание на важность основного термина — «потенциальная». Человек или группа могут быть способны влиять на других, но могут не хотеть реализовывать этот потенциал. Другой важный термин, используемый в этом определении, — слово «влияние». Необходимо провести различие между понятиями «влияние» и «власть», поскольку эти два термина не тождественны. Веккио (Vecchio, 1991) предполагает, что «влияние» — это более широкий, более тонкий и более общий термин, чем «власть». Хотя и влияние, и власть могут изменять поведение других, власть делает это с определенной регулярностью и поскольку обладает определенными полномочиями, тогда как влияние более слабо и менее надежно.

Между властью и влиянием есть тонкое различие, а также очевидная связь. Если человек или группа людей влияет на других таким образом, что это вызывает изменения в их взглядах или поведении, то можно сказать, что они влияют на других и имеют власть над ними. Другая возможность описать эту связь — предположить, что власть способна оказывать влияние, тогда как само влияние — это мера количества власти.

Термин «власть» может использоваться по отношению к любому количеству людей, групп или организаций, но он всегда должен применяться более чем к одному человеку или организации. Власть не может существовать в социальной изоляции, поскольку это — социальный феномен, который выражает взаимодействия между людьми. Хеллригел с коллегами (Hellriegel et al., 1992) предполагают, что власть

никогда не бывает абсолютной или неизменной, она представляет собой динамические отношения, которые изменяются вместе с обстоятельствами и людьми. Следовательно, для понимания отношений власти нам необходимо определить и понять как ситуацию, в которой она имеет место, так и людей, оказавшихся в этой ситуации.

Исследователи изучали средства, используемые людьми для влияния друг на друга и применения власти. Например, Юкл и Фалб (Yukl & Falbe, 1990) выявили множество различных тактик влияния, которые применяются в социальных условиях. Они колеблются от простой консультации до тактики обмена (обещание выгоды взамен на выполнение требований).

## Источники индивидуальной власти

В любой организации распределение власти часто неравномерно, хотя в кооперативах, как мы увидим позже, предпринимаются попытки получить действительно равную власть. Однако при обычных обстоятельствах одни занимают более высокое положение, чем другие, и имеют больше возможностей успешно влиять на людей. Естественно, возникает вопрос о том, какие есть источники власти и откуда исходит эта власть.

Классическая структура, разработанная Френчем и Равеном, — наиболее широко используемый и признанный анализ оснований индивидуальной власти (French & Raven, 1959). В этой работе выделены пять общих источников власти, основанных на индивидуальных характеристиках людей и типе отношений, которые существуют между наделенными властью людьми и их подчиненными. Эти основания описаны как легитимная власть, власть вознаграждения, власть наказания, власть, основанная на авторитете, и референтная власть. Краткое резюме этих оснований власти приведено в табл. 6.1.

Таблица 6.1

**Индивидуальная власть: пять основных источников**

Тип власти	Описание источника
Власть вознаграждения	Основана на способности контролировать и распределять ценные для подчиненных организационные вознаграждения и ресурсы (например оплату труда или информацию)

Тип власти	Описание источника
Власть наказания	Основана на контроле над различными наказаниями (например, временное отстранение от должности и формальные выговоры)
Легитимная власть	Основана на убеждении, что человек имеет общепризнанное право управлять другими благодаря своему положению в организации (например, этот человек — высокопоставленное должностное лицо)
Референтная власть	Основана на хороших, дружеских отношениях между подчиненными и обладающим властью человеком (например, начальник дружит с подчиненным)
Власть, основанная на авторитете	Основана на убеждении в том, что человек имеет ценный навык или способность (например, навыки медицинского эксперта)

*Источник:* French & Raven, 1959.

### Легитимная власть

Этот тип власти по своей сути соответствует формальным полномочиям, и человек обладает такой властью на основании своего положения в иерархии любой организации. Это признанное право человека использовать власть просто ввиду своего положения. Обычно легитимная власть является следствием чина или должности человека.

Тюремные надзиратели — обычно в звании сержанта — властны на законных основаниях отказать любому чиновнику, даже старшему по званию, в доступе к заключенному, которого они охраняют, если этот чиновник нарушает инструкции содержания заключенных и это может нанести вред заключенному. Во всех других ситуациях сержант обычно подчиняется власти старшего по званию. Таким образом, легитимная власть не всегда связана с более высоким положением в организационной иерархии.

Тот факт, что легитимная власть — результат должности или чина человека в организации, также не подразумевает, что более высокий по рангу человек может управлять всеми аспектами поведения

подчиненного. Менеджеры и другие представители власти имеют власть только над тем, что признано и принято как относящееся к их области ответственности. Например, машинистка вполне может отказать печатать личные письма начальника или быть на посылках, несмотря на то что она признает право своего начальника заставить ее напечатать служебные письма.

Если мы рассмотрим эффективность легитимной власти, то увидим, что она может быть эффективной, только если ее принимают люди, на которых она распространяется. Важно отметить, что законная власть применяется лишь к тем действиям людей, которые признаны и приняты заинтересованными сторонами. Если люди отказываются поддерживать и принимать легитимную власть, то она перестает существовать. Примеры тому — государственные перевороты, революции и забастовки.

Степень легитимной власти также изменяется в зависимости от организации. В организациях со строгой дисциплиной, таких как полиция и вооруженные силы, власть каждого должностного лица четко определена и строго соблюдается. В таких организациях, как научные лаборатории и университеты, которые в большей степени ориентированы на индивидуальные усилия, слои власти обычно определены менее отчетливо.

## **Власть вознаграждения**

Эту власть человек получает на основании контроля над ресурсами, которые ценны для других. Самые очевидные примеры такой власти в организации — выплаты, продвижение по службе и предпочтительные назначения. Данные вознаграждения необязательно имеют материальный характер: это могут быть предложения статуса, похвала или признание. Разрешение пользоваться столовой директора или принятие в группу избранных — примеры власти вознаграждения. Таким образом, человек, контролирующий вознаграждения и ресурсы, может обладать значительной властью независимо от дополнительных оснований власти.

Однако менеджер или лидер всегда должны остерегаться переоценить привлекательность для других людей того, что он рассматривает как ценность. Например, лидер может очень высоко оценивать финансовое вознаграждение и продвижение по службе, а подчиненные относятся к этому иначе. Если награда не ценится потенциальным получателем, то эта форма власти неэффективна. Когда подчиненный не желает продвижения по службе и имеет другие источники

дохода, тогда власть вознаграждения менеджера уменьшается и, возможно, следует найти другие формы поощрения. Многие менеджеры попадают в такое положение, особенно с пожилыми служащими, которые скоро уйдут на пенсию.

Лидер или менеджер также должен осуществлять контроль над вознаграждениями, чтобы иметь возможность использовать эту форму власти. В случаях, когда профсоюз контролирует выплаты, а назначения и продвижение по службе основаны больше на выслуге лет, власть вознаграждения будет неэффективна.

Власть вознаграждения может дать менеджерам явное преимущество в получении желаемых результатов от подчиненных при соответствующих условиях. Однако Ханди (Handy, 1993) утверждает, что власть вознаграждения часто оказывается непопулярной. Люди не любят, когда им напоминают, что их можно купить. В некоторых случаях вознаграждения неохотно принимаются служащими, даже при условии, что они нуждаются в них.

### **Власть наказания**

Эта форма власти также может быть описана как физическая власть, или власть превосходящей силы. Это власть, которая возникает, когда кто-то может наказать или причинить психологический или физический вред другому человеку. Угроза наказания может быть сильным средством, чтобы добиться подчинения. Можно сказать, что менеджер имеет власть принуждения над подчиненными в той степени, в которой они стремятся избежать этого наказания.

В самой мягкой форме власть наказания может выражаться в критике или отказе в поддержке или дружбе. В крайней форме она выражается в фактическом физическом контроле с помощью силы, как это имеет место в тюрьмах и психиатрических больницах. В рабочей обстановке она обычно связана с такими наказаниями, как понижение в должности, снижение заработка, увольнение, временное отстранение от должности, аннулирование премиальных выплат или других преимуществ. Чтобы быть эффективной, власть наказания не обязательно должна использоваться. Может быть достаточно одного лишь ее существования или даже убеждения в ее существовании. Многие исследователи отмечают такой факт: наказания эффективны, если они используются должным образом. В частности, Веккио (Vecchio, 1991) полагает, что применение власти принуждения требует хорошей способности к социальной оценке. Он указывает: следует ожидать, что иногда менеджер будет предпринимать решительные действия, на-

пример когда подчиненный плохо работает или создает помехи другим. Но если менеджер слишком резок или без разбора наказывает всех служащих, то, вероятно, будут страдать боевой дух и производительность.

Несмотря на потенциально отрицательные эффекты, власть наказания часто используется во многих организациях. Преимущественно это относится к рутинной работе, для которой характерно неукоснительное следование правилам табельного учета и соблюдение установленных сроков исполнения работы. Страх быть уволенным, поднятым на смех или опасение получить выговор могут быть мощными стимулами для подчинения.

### **Власть, основанная на авторитете**

Это власть, которой обладают ввиду признанного мастерства в определенной области. Большинство людей с готовностью ищут и принимают совет авторитетного человека. Наше доверие к врачам, адвокатам и другим профессионалам — примеры принятия власти, основанной на авторитете. Обычно люди не обижаются, что на их жизнь влияют рекомендации тех, кого они расценивают как экспертов, и по этой причине такая власть часто расценивается как наименее неприятная или нежелательная из существующих типов власти.

Поскольку власть, основанная на авторитете, — наиболее социально приемлемый источник власти, к ней также более всего стремятся. Но иногда это приводит к сомнительным требованиям к экспертизе. Советы подразделений экспертов или отдельных людей будут приниматься организацией только до тех пор, пока их мастерство признано и принято. Данный тип власти дается теми, по отношению к кому она будет использоваться.

Ханди (Handy, 1993) отмечает, что власть, основанная на авторитете, относительна. Человек будет авторитетом только до тех пор, пока он знает больше, чем кто-либо еще в данной ситуации. Как только появляется человек, даже немного превосходящий вас в мастерстве, вы потеряете большую часть власти, если не всю. Как говорится, «в стране слепых одноглазый человек — король, пока не придет человек с двумя глазами».

### **Референтная власть**

Это власть основана на таких качествах человека, которыми восхищаются другие. Референтная власть — результат желания разделять качества привлекательных людей и походить на них. Обычно

это проявляется как подражание и во многих отношениях подобно понятию харизмы (см. главу 8). Хотя референтная власть часто связывается с известными фигурами типа политических лидеров, кинозвезд и известных спортсменов, она также относится к менеджерам и другим людям в организации, которыми восхищаются из-за их личных качеств и способностей. Полковник «Х» Джонс («Н» Jones), погибший во время Фолклендской войны, как говорили, обладал ярко выраженной харизмой и такой большой референтной властью, что его подчиненные могли с готовностью пойти за ним куда угодно.

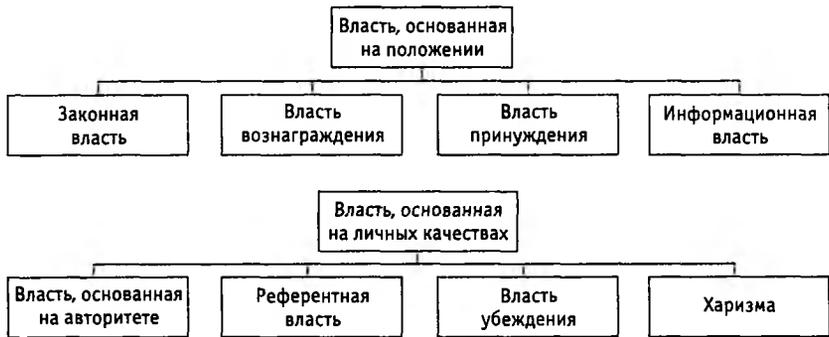
## Другие источники власти

Некоторые исследователи задались вопросом, действительно ли существует только пять источников власти. Юкл и Фалб (Yukl & Falbe, 1991) предполагают, что помимо пяти источников, описанных Френчем и Равеном, существуют и могут быть описаны еще три, а именно: информационная власть, власть убеждения и харизма.

Юкл и Фалб считают, что восемь источников власти отражают два ее основных измерения (рис. 6.1). Они описывают первое из них как *власть, основанную на положении*, т. е. власть, полученную на основе формального положения человека в организации. Она включает легитимную власть, власть вознаграждения и власть принуждения, а также введенную Юклом и Фалбом информационную власть. Информационная власть определяется той степенью, в которой начальник предоставляет или не предоставляет информацию, необходимую для выполнения работы. Второе измерение Юкл и Фалб описывают как *власть, основанную на личных качествах*; она включает власть, основанную на авторитете, референтную власть, а также введенные этими авторами власть убеждения и харизму. Эти два новых измерения касаются власти, применяемой на основе личных качеств и характеристик начальника.

Теперь, когда мы рассмотрели различные источники власти, возникает очевидный вопрос: является ли один источник власти более эффективным, чем другой? Было проведено большое количество экспериментальных и полевых исследований, чтобы дать ответ на этот вопрос. Подсакофф и Шрайшайм (Podsakoff & Schriesheim, 1985) рассмотрели множество таких исследований и проанализировали массу литературы. Они отмечают, что данные некоторых из этих исследований противоречивы, но в основном власть вознаграждения, законная власть и власть принуждения имеют тенденцию или отрицательно

влиять, или никак не влиять на результаты работы и удовлетворенность подчиненных. То есть более активное использование этих источников власти или не оказывает никакого влияния на работу служащих, или связано с уменьшением эффективности труда и удовлетворенности.



**Рис. 6.1.** Отношения между основными измерениями власти и соответствующие источники (или основания) власти. *Источник: Yukl & Falbe, 1991*

Власть, основанная на авторитете, и референтная власть чаще всего положительно связаны с работой, а также с удовлетворенностью руководством. В организациях, где используются такие типы власти, это указывает на то, что вышеназванные источники власти обладают выраженным мотивирующим воздействием на подчиненных и поэтому они работают более эффективно и в большей степени удовлетворены своим начальством. Власть, основанная на авторитете, и референтная власть отрицательно коррелируют с такими формами поведения подчиненных, как отсутствие на работе (или абсентеизм) и текучесть кадров. Эта тенденция не обнаруживается в случае власти вознаграждения, законной власти и власти принуждения. Подобные результаты проявляются в отношении намерений служащих уволиться из организации. Чем больше используются такие типы власти, как власть, основанная на авторитете, и референтная власть, тем менее вероятно, что служащие будут выказывать намерения в будущем уволиться из организации.

Подчиненные также часто сообщают, что власть, основанная на авторитете, и законная власть становятся для них наиболее вескими основаниями для выполнения требований начальства. Референтная

власть рассматривается как менее важная причина, а власть вознаграждения и власть принуждения — как наименее важные основания для служащих делать то, что от них требуют.

Эти результаты подтверждают, что власть, основанная на авторитете, и референтная власть могли бы быть наиболее эффективными источниками власти для подчиненных, а власть вознаграждения, законная власть и власть принуждения не столь эффективны. Данную точку зрения разделяет Юкл (Yukl, 1994).

## Критика исследований

Главная критика заключается в том, что в большинстве включенных в данный обзор исследований для измерения источников власти и их влияния на подчиненных использовались опросники, основанные на самоотчетах. Эти опросники печально известны как подверженные влиянию социальной желательности и необъективности ввиду установок, т. е. присутствующей у большинства из нас потребности социального одобрения и принятия нашего поведения другими как подходящего и приемлемого. Вероятно, большинство служащих не признались бы в том, что они выполняют требования начальства в основном для того, чтобы получить большее вознаграждение или избежать наказания. Подчиненные скажут, что они выполняют приказы начальства, скорее всего, потому что начальник — эксперт в своей области или потому что он добрый или приятный человек. Подсакофф и Шрайшайм (Podsakoff & Schriesheim, 1985) полагают, что такая «необъективность», возможно, искажает результаты многих исследований.

Еще одно положение, подвергающееся критике, состоит в том, что в результатах исследований не принимается во внимание взаимозависимость различных источников власти, в соответствии с которой один тип власти влияет на особенности использования другого. Кроме того, руководители по-разному реагируют на различные типы характеристик и действий подчиненных. Поэтому в полученных результатах может недооцениваться изменчивость поведения начальников.

Подсакофф и Шрайшайм полагают: хотя проводимые до сих пор исследования отражают желательность власти эксперта и референтной власти, большая часть работ в этой области была проведена без должного внимания к валидности и надежности используемых измерений.

Заключительный пункт критики касается причинно-следственных связей. Ни одно из включенных в наш обзор исследований не позволяет сделать вывод, что использование специфического источника власти стало причиной наблюдаемых эффектов. Нельзя заключить, что использование власти эксперта, например, приводит к лучшей работе подчиненного или уменьшает время его отсутствия на работе лишь на основе того, что между различными переменными отмечается корреляция.

## Другое свидетельство

Начиная с обзора, выполненного Подсакоффом и Шрайшаймом, дальнейшие исследования касались использования источников власти, выделенных Френчем и Равеном. Возможно, наиболее известное из этих исследований, о котором мы упоминали ранее, провели Юкл и Фалб (Yukl & Falbe, 1991), изучившие различные источники власти, а также основные измерения власти, основанной на положении, и власти, основанной на личных качествах. В этом исследовании рассматривалось использование власти как на горизонтальном уровне, так и по нисходящей линии. Было проведено интервью, в ходе которого опросили 195 подчиненных, 220 равных по положению работников и 49 менеджеров среднего и низшего уровня в трех больших компаниях, связанных с фармацевтическими препаратами, химикалиями и финансовыми услугами. Цель состояла в том, чтобы больше узнать о типах власти, обычно используемых в организациях для влияния на подчиненных и равных по положению. Респондентов попросили оценить важность восьми типов власти как оснований для влияния, оказываемого менеджерами в целях выполнения их распоряжений.

В этом исследовании Юкл и Фалб использовали одно из дополнительных оснований власти — убедительность. Убедительность, законная власть и власть, основанная на авторитете, были самыми важными причинами для служащих выполнять требования начальства и равных по положению работников. Эти результаты согласуются с исследованиями Подсакоффа и Шрайшайма, но они противоречат другим исследованиям, где было обнаружено, что законная власть не столь важна, как референтная и власть, основанная на авторитете.

Результаты, полученные Юклом и Фалбом, показывают, что легитимная власть — очень важный источник повседневного влияния в организациях. Они полагают: причина этого состоит в том, что власть,

основанная на полномочиях, более приемлема и ее легче, чем большинство форм власти, применять как основание для влияния на людей, чтобы они надежно выполняли обычные задания. Она также может использоваться без издержек, связанных с другими формами власти. Эти данные согласуются с утверждениями других исследователей о том, что для равномерной и эффективной работы больших организаций важны системы полномочий. Но эти же результаты в целом подтверждают предшествующие, согласно которым власть, основанная на личных качествах (включая власть, основанную на авторитете, и референтную власть, а также харизму), более важна, чем власть, основанная на положении, в качестве источника влияния лидера на работу подчиненных.

Парадокс заключается в следующем: с одной стороны, законная власть и власть, связанная с полномочиями, признаны как наиболее эффективные источники власти в обеспечении исполнительности подчиненных; с другой — этой же цели удовлетворяют власть, основанная на авторитете, референтная власть и харизма. Таким образом, возникает вопрос: какой же источник власти действительно самый эффективный? Чтобы объяснить этот парадокс, Юкл и Фалб предположили, что источники власти, необходимые для того, чтобы добиться выполнения необычных требований, по-видимому, отличаются от источников, которые важны для того, чтобы подчиненные выполняли обычные поручения.

Из этого следует, что и законная власть, и власть принуждения могут быть важны для повседневного управления организаций и для управления подчиненными в нормальных обстоятельствах. Однако власть, основанная на авторитете, и референтная власть наиболее эффективны для решения вопросов, выходящих за рамки повседневного управления организаций, а также для вопросов, требующих от подчиненных определенной преданности организации и человеку, который руководит ими.

## **Использование власти**

Важно понять, что выявленные источники власти не обязательно работают независимо друг от друга, у менеджера может быть разное количество источников, которые он использует. Эффективные лидеры, вероятно, применяют «смесь» различных типов власти. Использование одного источника власти также может влиять на силу друго-

**Пример 6.1****Измерение различных источников власти, используемых руководителями**

Тех, кто заполняет этот опросник, просят оценить, насколько верно предложенные утверждения описывают поведение их начальника. Для этого каждому вопросу приписывается оценка, которая отражает степень согласия/не согласия с данным утверждением. Оценки колеблются в пределах от 1 = «категорически не согласен», до 5 = «совершенно согласен». Типичные вопросы таковы:

«Мой начальник может...

- 1) влиять на мою заработную плату;
- 2) ухудшить мои условия труда;
- 3) объяснить мне мое рабочее задание;
- 4) поделиться со мной своим опытом;
- 5) помочь мне почувствовать мою важность».

(Обратите внимание, что это лишь примеры используемых вопросов, не отражающие их полный диапазон.)

Каждый из пяти основных источников власти измеряется с помощью четырех пунктов. Получив результаты опроса нескольких человек по поводу конкретного руководителя, можно измерить степень, в который данный руководитель оценивается другими как использующий тот или иной тип власти.

*Источник:* Hinkin & Schriesheim, 1989.

го. Например, человек может получить большую законную власть, если его назначают на более высокую должность, и таким образом — больше возможностей использовать власть вознаграждения. Однако более активно используя при этом власть принуждения и становясь непопулярным, тот же самый человек может потерять часть своей референтной власти. В действительности способ использования менеджера или лидера одного типа власти может или увеличить, или ограничить эффективность власти другого типа.

В исследовании Грина и Подсакоффа (Greene & Podsakoff, 1981) подчеркивается такой момент. Они изучали отношения между различными источниками власти на двух целлюлозно-бумажных комбинатах. Один из заводов заменил существующий план поощрительных выплат, основанный на работе служащих, на план, который базировался просто на выслуге лет. Другой завод сохранил первоначальные поощрительные выплаты по результатам труда. Обнаружилось, что на первом заводе восприятие служащими использования начальниками власти вознаграждения понизилось, а восприятие власти при-

нуждения увеличилось. Воспринимаемое использование референтной и законной власти также уменьшилось, тогда как власть, основанная на авторитете, по-видимому, воспринималась на том же уровне. Восприятие использования власти на втором заводе, где не изменились поощрительные выплаты по результатам труда, осталось тем же самым. Эти данные показывают, что межличностные источники власти, влияющие на поведение, одновременно сложны и взаимосвязаны.

Ранее мы уже говорили о том, что во многих из проведенных исследований применялись опросники, основанные на самоотчетах, чтобы измерить основания власти, используемые лидерами. В действительности это просто означало, что наделенных властью людей спрашивали, какую власть они используют. Такой метод критиковался некоторыми исследователями, которые высказывали сомнения из-за субъективности оценок, неизменно влияющей на этот тип измерения, в том, является ли это точным способом измерения власти. Опросник, разработанный Хинкиным и Шрайшаймом (Hinkin & Schriesheim, 1989), лишен многих из этих недостатков и теперь рассматривается как общепринятое средство измерения власти. В примере 6.1 показаны примеры вопросов с объяснением того, как нужно давать на них ответы.

## Результаты использования власти

Из имеющихся данных становится ясно, что властью можно распоряжаться по-разному. Юкл и Тейбер (Yukl & Taber, 1983) предложили несколько общих направлений использования власти и потенциальных результатов применения ее лидером. Результаты, которые они описывают как приверженность, согласие и сопротивление, зависят от источника власти лидера, от того, как этот источник используется, а также от индивидуальных характеристик и отношений с подчиненными.

*Приверженность* как результат применения власти возникает, вероятно, в тех случаях, когда рабочие принимают лидера и разделяют его взгляды. Преданные делу служащие будут высоко мотивированы получаемыми заданиями, которые кажутся важными для лидера, и с энтузиазмом выполняют его распоряжения. Преданный рабочий часто работает столь же усердно, как и лидер. Мы видели из рассмотренных выше данных, что власть, основанная на авторитете, и референтная власть, а также харизма — это источники, которые с наибольшей

вероятностью будут порождать приверженность у последователей или подчиненных.

*Согласие* означает, что служащий будет повиноваться приказам и выполнять инструкции лидера, но только потому, что это необходимо делать, чтобы не быть уволенным. Служащие нередко без энтузиазма относятся к своей работе и не соглашаются с инструкциями, но выполняют их, потому что обязаны это сделать. Многие взаимодействия между начальниками и подчиненными входят в эту категорию и, скорее всего, являются результатом законной власти или власти вознаграждения.

*Сопrotивление* имеет место, когда рабочие преднамеренно пытаются избежать выполнения инструкций и сопротивляются пожеланиям или приказам лидера. Они могут преднамеренно пренебречь проектом, лишь бы не выполнить его так, как хочет лидер. Это довольно частая реакция на власть принуждения.

Традиционно подход к управлению и использованию власти в большинстве организаций является автократическим, т. е. руководители в основном применяют власть, основанную на более высоком положении в организационной иерархии. Это часто принимает форму законной власти и власти принуждения, как в вышеупомянутом примере. Служащие подчиняются, так как опасаются потерять работу или вознаграждение. В последнее время, однако, в деловой сфере наблюдается тенденция к процессу *наделения сотрудников полномочиями* (см. главу 10), что включает передачу служащим ответственности за выполняемую ими работу и принимаемые решения и делает их более ответственными за достижение цели.

Наделение полномочиями приводит к тому, что каждый человек в организации чувствует за собой большую ответственность, а это стимулирует его стремиться к достижению целей организации. Этот процесс ориентирован преимущественно на коммуникацию, а не на приказы, при этом руководители действуют в основном как консультанты, которые обеспечивают средства для выполняемой работы. В системе такого типа руководители больше не стремятся укрепить свою власть и пять источников власти, описанных Френчем и Равеном, в значительной степени утрачивают свою роль. Группы участия и консультационные группы — особенность многих современных организаций.

Рассмотрев способ использования власти, а также результаты ее применения и альтернативы традиционного подхода к управлению, мы можем попытаться ответить на вопрос: что заставляет некоторых

людей добиваться власти, тогда как другие бывают вполне довольны тем, что ими управляют? В следующем разделе мы рассмотрим потребность некоторых людей в признании и достижении и вопрос о потребности некоторых людей в обладании властью.

## Потребность в достижении и потребность во власти

Кажется совершенно очевидным, что с увеличением власти увеличивается уровень ответственности, а с увеличением ответственности — уровень тревоги и напряженность труда. Поэтому возникает вопрос: почему одни люди ищут власти, а другие — нет?

Для примера рассмотрим положение членов парламента или кабинета министров. Добившись должности, они получают ответственность, возможность влиять на других людей и руководить их действиями. В то же время их положение предполагает возможность быть подвергнутым критике за многие действия, которые они предпринимают или не могут предпринять. Это, в свою очередь, может повлиять на их частную жизнь, что создаст проблемы в семье и определенные сложности. Почему же тогда члены парламента ищут власти и влияния и принимают их?

Работа Мак-Клелланда (McClelland, 1971, 1985) проливает некоторый свет на этот вопрос. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда предполагает, что некоторые типы потребностей не врожденные, а приобретены в результате жизненного опыта. Эти приобретенные потребности — потребность в достижении, потребность в аффилиации<sup>1</sup> и потребность во власти.

*Потребность в достижении* характеризуется желанием получить нечто труднодостижимое, добиться высоких стандартов или превзойти в чем-то других людей. Мак-Клелланд полагает: если детей поощрять делать что-то и подкреплять их действия вознаграждением, у них возникнет потребность в достижении. Такие люди в дальнейшей жизни часто становятся предпринимателями.

Если дети получают подкрепление за то, что они устанавливают близкие личные отношения и избегают конфликтов, у них развивается *потребность в аффилиации* и потребность в установлении теп-

---

<sup>1</sup> Аффилиация, по определению Г. Мюррея, — это потребность в тесном контакте и взаимодействии с окружающими людьми. — *Примеч. науч. ред.*

лых отношений. Эти люди склонны быть «интеграторами», которые любят координировать работу других. Интеграторы обычно обладают превосходными навыками общения с другими людьми и способны устанавливать позитивные рабочие отношения.

*Потребность во власти* связана с желанием влиять, управлять другими, быть ответственным за них или иметь над ними власть. Люди с сильной потребностью во власти любят одерживать верх в споре, наносить поражение противнику, устранять конкурента или врага и направлять действия группы. Такие люди обычно стремятся занять должности, на которых они будут наделены властными полномочиями (например, менеджера, общественного должностного лица, адвоката или полицейского), смогут оказывать влияние на других и направлять их действия. Напротив, люди со слабой потребностью во власти вряд ли будут проявлять подобную напористость и могут искренне полагать, что неправильно указывать другим, что им делать. Мак-Клелланд предполагает: если дети получают удовлетворение от управления другими и такое поведение подкрепляется в раннем возрасте, скорее всего, в зрелом возрасте у них разовьется потребность во власти.

Мак-Клелланд выделяет разные типы потребности во власти и полагает, что высокая потребность во власти может быть выражена различными способами в зависимости от другой черты, названной *ингибитором деятельности*. Мотивация людей с низким уровнем ингибитора деятельности направлена на то, чтобы удовлетворять потребность во власти эгоистичными способами, доминируя над другими и используя власть для удовлетворения своих собственных гедонистических желаний. Люди с высоким уровнем ингибитора деятельности характеризуются высоким уровнем самоконтроля и мотивированы на удовлетворение потребности во власти социально принятыми способами. Такая мотивация к власти могла бы быть использована для описания потребности во власти членов парламента, которая получает выражение в форме желания служить другим людям и способствовать изменениям.

Как показало исследование Мак-Клелланда (McClelland, 1971), потребность во власти связана с успешным достижением более высоких иерархических уровней в организациях. В этом исследовании в течение 16 лет изучались менеджеры одной американской компании. Те из них, у кого была высокая потребность во власти, получали постоянные повышения по службе, достигая более высокого положения в компании. Менеджеры с высокой потребностью в достижении,

но низкой потребностью во власти **обычно раньше** достигали наиболее высокой точки в развитии своей карьеры, и этот максимум находится на более низком уровне. Мак-Клеелланд предполагает, что причина этого заключается в **следующем**: потребность в достижении может быть удовлетворена путем выполнения самой задачи, тогда как потребность во власти может быть удовлетворена лишь подъемом вверх, к уровням, на которых человек имеет власть над другим.

Мак-Клеелланд и Бернем (McClelland & Burnham, 1976) полагают, что зрелость и эффективность в отношениях власти определяются выбором соответствующей формы использования власти. В своем исследовании они обнаружили, что менеджеры высшего звена, как правило, характеризуются высокой мотивацией к власти, но низкой мотивацией присоединения. Иначе говоря, им свойственно сильное желание применять власть, а потребность нравиться людям менее выражена. Менеджеры с высокой мотивацией присоединения, но с низкой мотивацией власти часто не достигали высоких уровней в организациях. Теория приобретенных потребностей Мак-Клеелланда и подход, ориентированный на потребности, вызвали определенные возражения. Например, Мишел (Mischel, 1973) и Митчелл (Mitchell, 1979) поставили под сомнение само существование этих потребностей и необходимость обращать на них какое-либо внимание. Несмотря на эту критику, работа Мак-Клеелланда на данный момент действительно является одним из самых всесторонних и влиятельных объяснений того, почему некоторые люди стремятся к власти и принимают ее.

## Резюме

В этой главе мы рассмотрели множество различных источников власти, а также различные способы ее эффективного использования. Было подчеркнуто, что власть не подчиняется принципу «все или ничего», она может изменяться в различных ситуациях и зависит от людей, присутствующих в данной ситуации. Мы также рассмотрели результаты применения лидером власти и некоторые из причин того, почему люди ощущают потребность в достижении власти. У многих читателей может возникнуть вопрос: плохо ли обладать слишком большой властью или быть «помешанным на власти»? Большинство читателей признают, что у некоторых людей отмечается почти непреодолимое стремление достичь успеха, получить власть и доминировать в том, что они делают. Примерами тому служат такие успешные бизнесмены, как Руперт Мердок, Тайни Роулан্ডз и покойный Ро-

берт Максвелл. Вероятно, они все имеют (или имели) высокий уровень мотивации власти. Хотя нормальное честолюбие — это замечательно, проблемы возникают, когда потребность во власти над другими становится самоцелью. Малдер (Mulder, 1977) полагает, что некоторые люди имеют склонность к власти, когда борьба за успех может стать наиважнейшей доминирующей страстью, что, возможно, приведет к потере власти лидером. Именно неудачи лидера мы и рассмотрим далее.



## Лидеры, которые терпят крушение

Большая часть этой книги имплицитно связана с успехом. В ней освещались следующие вопросы: что такое лидерство, в чем заключается важность менеджеров и лидеров, влияют ли лидеры на организации и подчиненных? Мы рассматривали существующих или потенциальных лидеров и пытались выяснить, какие действия делают их успешными. Теперь подошло время обратить внимание на вопрос о том, как и почему люди, наделенные властью и ответственностью, терпят неудачу. Для описания этой неудачи в лидерстве иногда используется термин «крушение».

### Крушение

«Крушение» — яркое и полезное слово. На этой стадии ранее успешный человек может «сойти с рельсов» или прекратить движение вопреки своему желанию. В данном случае речь не идет о временном отходе от дел и уходе на пенсию. Все мы когда-то отойдем от дел. Как в шутку отметил Стадз Теркел (Terkel, 1974), все карьеры проходят через пять стадий, отраженных в следующих строках:

- Кто этот парень — Джон Форчун?
- Ну и дела, было бы здорово, если бы мы могли заполучить того парня, как его там зовут?
- Если бы мы только могли заполучить Джона Форчуна!
- Я хотел бы заполучить молодого Джона Форчуна.
- Кто такой Джон Форчун?

Скорее, крушение — это невольный отход от дел в результате таких событий, как увольнение, сокращение штатов, перевод на другую работу, выбор ранней отставки, поручение «специального проек-

та» или достижение так называемого организационного плато без какого-либо шанса на дальнейшее продвижение. Эти события имеют место не в результате собственного желания менеджера или его собственного выбора.

Впервые термин «крушение» стал широко использоваться в работе, проведенной в Центре творческого лидерства (*Center for Creative Leadership*) в Гринсборо, США, Мак-Колом и Ломбардо (McCall & Lombardo, 1983). Первоначальное исследование включало интервью с 80 руководителями-мужчинами, работавшими менеджерами по управлению персоналом в больших корпорациях. Позже данное исследование было дополнено исследованием 76 руководителей-женщин. Цель исследования заключалась в попытке найти ответы на следующие вопросы:

1. Почему потерпели крушение успешные исполнители?
2. Каковы были «фатальные недостатки», которые привели к крушению?
3. Какие события выявили эти недостатки?
4. Чем те, кто потерпел крушение, отличались от оставшихся на вершине власти?

Термин «успешный» был определен следующим образом:

Достиг одной из 10–20 высших позиций в корпорации или полностью реализовал свой потенциал по мнению организации.

Термин «потерпевший крушение» был определен следующим образом:

Достиг очень высокого уровня, но не поднялся настолько высоко, насколько ожидала организация. Возможно, достиг своего «индивидуального плато», был понижен в должности или уволен, рано ушел в отставку или отказался от части обязанностей.

## **Потерпевшие крушение и добившиеся успеха**

Результаты исследований показали, что успешные люди, достигшие вершин в организации, обладали рядом желательных характеристик. Они были интеллектуальными и честолюбивыми людьми, с развитыми техническими навыками, упорно трудились и были готовы жертвовать собой. Их рано выявляли в организации, и впоследствии они имели хороший послужной список. В этих отношениях успешные работники и те, кто был успешным, но потерпел крушение,

были удивительно похожи. Но эти две группы людей отличались коммуникабельностью. Самой распространенной причиной крушения была нечувствительность. Потерпевшие крушение часто были более резкими, холодными, равнодушными, высокомерными или склонными запугивать других. «Добившиеся успеха» (т. е. сохранившие свое высокое положение) более умело обходились с другими людьми, были дипломатичнее и по возможности избегали конфронтации. 75% добившихся успеха описывались как обладающие особыми способностями общаться с людьми по сравнению только с 25% потерпевших крушение. Эта неспособность ладить с другими была особенно примечательна среди потерпевших крушение мужчин по сравнению с женщинами. К другим причинам крушения относятся склонность к чрезмерному контролю (неспособность делегировать полномочия другим), безжалостная сверхамбициозность (результат которой — большое число оскорбленных людей) или неспособность к стратегическому мышлению (сосредоточенность на тактике, будничных заботах, вопросе «как», а не «что», недостаточное внимание к долгосрочным стратегиям).

Каждый менеджер, исследованный Мак-Колом и Ломбардо, имел как сильные, так и слабые стороны. Ни один из успешных руководителей не обладал всеми сильными сторонами, и ни один из потерпевших крушение не обладал всеми слабыми сторонами. Иногда крушение, казалось, было лишь невезением, неспособностью оказаться в нужном месте в нужное время. Эти менеджеры были жертвами спада в экономике, или снижения производства, или политических сражений, над которыми они не имели никакого контроля. Однако результаты более позднего исследования, проведенного в Центре творческого лидерства с той же самой целью, дополнили данную работу. Было выявлено шесть факторов, влияющих на крушение (Lombardo & Eichinger, 1989):

1. Плохое обращение с другими, в том числе: чрезмерные амбиции; чрезмерная самостоятельность, изоляция; резкость, недостаток внимания к людям; непостоянство и непредсказуемость в сложных обстоятельствах.
2. Трудности в построении команды: плохой подбор; деспотичность или чрезмерный контроль; неспособность решать конфликты в команде; неспособность делегировать полномочия и т. д.
3. Трудности в использовании стратегического подхода, включая склонность продолжать делать то, что уже завершено; неспособ-

ность справиться со сложными и неопределенными ситуациями; бессилие перед новой ситуацией.

4. Неспособность довести дело до конца: отсутствие внимания к деталям; дезорганизация; склонность оставлять недоделанную работу; склонность подводить других, ненадежность.
5. Сверхзависимость, в том числе: склонность прятаться за спину начальника; склонность чрезмерно полагаться на других, чтобы скрыть свои слабые места; склонность слишком полагаться на одно преимущество.
6. Плохие отношения со старшими менеджерами, включая: неспособность убеждать; неспособность адаптироваться к начальнику с другим стилем; разногласия касательно стратегии; неспособность полностью реализовать свои функции, чтобы влиять на других.

Исследования крушения интересны тем, что они подчеркивают неспособность адаптироваться как главную причину крушения. То, что является полезным качеством и предсказателем успеха на ранней стадии карьеры менеджера, может легко стать причиной неудачи на более позднем этапе. Сильные стороны становятся слабостями. Обстоятельства поворачиваются к человеку спиной. «Белые пятна» приобретают значение. Изменения, введенные новым начальником, совершенно новая работа, реорганизация или переход в верхние эшелоны иерархии подразумевают, что успешный менеджер должен измениться и приспособиться, чтобы остаться успешным. Потерпевшие крушение часто обладают тем же самым опытом, что и те, кто достигает успеха, но не в состоянии извлекать из него уроки. Они не улавливают его смысл, а продолжают полагаться на предыдущее успешное поведение. Иногда их личностные особенности оказываются «фатальными недостатками», которые блокируют обучение.

Рассмотрим пример самой распространенной причины крушения, а именно нечувствительности. С этим недостатком можно смириться, пока человек был менеджером низшего уровня, особенно если он формально прекрасно справлялся со своими обязанностями. На более высоких уровнях иерархии превосходные специальные навыки не могут служить компенсацией нечувствительности и резкости. Кроме того, на более низких уровнях управленческой иерархии специальные навыки и мастерство менеджера обычно превосходили навыки подчиненных и были источником достижений. На более высоких уровнях эта сильная сторона может стать слабостью, если высокоме-

рие приводит к тому, что менеджер игнорирует советы и чрезмерно контролирует подчиненных, которые имеют больше специальных знаний.

В табл. 7.1 приведены примеры сильных сторон, становящихся слабостями. Она иллюстрирует процесс крушения и требования, предъявляемые изменяющимися обстоятельствами.

Таблица 7.1

## Процесс крушения

Успех в 30 лет	Скрытые проблемы / непроверенные области в 30 лет	Изменение требований	Как обстоят дела в 40 лет
1. Независимый, любит действовать самостоятельно	а) Не занимается развитием подчиненных; б) не разрешает конфликты между подчиненными; в) не склонен делегировать полномочия; г) никогда не подбирал сотрудников	Создание команды, набор сотрудников, обучение сотрудников	Не может развиваться с развитием сотрудников
2. Склонный к контролю, ориентированный на задачу, преданный своему делу	а) Испытывает трудности при начале новой работы; б) легко раздражается, когда что-то не получается; в) не развивает стратегическое мышление; г) никогда не вторгается в неизвестную область	Необходимость отказа от старых методов работы для выполнения более сложных заданий	Не может сменить стиль работы
3. Творческий, развито концептуальное мышление	а) Недостаток внимания к деталям; б) дезорганизован; в) тороплив; позволяет бездельничать работникам; г) не выполняет задания до конца	Глубокий подход к делу, осознание того, как воспринимается человек, если он не проявляет усердия или не обращает внимания на детали	Недостаток усердия, т. е. на него нельзя положиться

Окончание табл. 7.1

Успех в 30 лет	Скрытые проблемы / непроверенные области в 30 лет	Изменение требований	Как обстоят дела в 40 лет
4. Блестящий руководитель, амбициозный, придерживается высоких стандартов	а) Чрезмерно амбициозный, оскорбляет других; б) не нуждается ни в ком; в) резок; г) отсутствует самообладание; д) не научился заставлять людей работать на максимуме их возможностей	Создание и налаживание отношений, стабильность, необходимая для доверия	Плохое обращение с друзьями
5. Имеет одну выдающуюся характеристику, например избыток энергии, какой-либо талант, способность быть наставником	а) Склонен к неоправданному риску; б) с трудом расстается с людьми; в) не использовал свой потенциал полностью	Возрастающая сложность задач требует более разнообразных навыков и методов работы, самостоятельности и работы без страховки (не полагаясь на единственный талант или начальника)	Чрезмерная зависимость от своей единственной сильной стороны
6. Придирчивый, любит спорить, занимает жесткую позицию	а) Не умеет склонять людей на свою сторону или уговаривать их; б) обязательно должен одержать верх; в) с трудом приспосабливается к людям, имеющим другой стиль; г) не научился проигрывать с достоинством или влиять на тех, над кем не имеет контроля	Уговоры, убеждение, понимание межличностных процессов	Стратегические расхождения с вышестоящим начальством, не может оказывать влияния вне своих должностных обязанностей

Источник: Адаптировано из Michael M. Lombardo, Center for Creative Leadership, Greensboro, 1988.

Некоторые потерпевшие крушение менеджеры вели себя как мелеоны. Когда это было нужно, они могли быть очаровательны, представительны и сердечны. В других случаях они были эгоистичными, склонными к спорам и манипуляции. Через некоторое время стало очевидно, что склонность к манипуляции была их основным качеством и они отталкивали от себя слишком многих людей (Conger, 1990). Напротив, достигшие успеха были чувствительны, тактичны, внимательны и способны находить общий язык с самыми разными людьми. Когда они не соглашались с кем-то, говорили об этом тактично, в то время как потерпевшие крушение менеджеры были прямолинейны и агрессивны. Работа Марджерисона (Margerison, 1980), в ходе которой изучались 208 руководителей крупных британских компаний, подтверждает результаты исследований Центра творческого лидерства. На вопрос о том, каковы основные факторы, которые помогли им развиваться как руководителям, менеджеры назвали в качестве самого важного «способность работать с самыми разными людьми» (табл. 7.2).

Таблица 7.2

## Какие основные факторы помогли вам развиваться как менеджеру?

№ п/п	Утверждения	Оценка по 100-балльной шкале	SD (стандартное отклонение)
1	Способность работать с самыми разными людьми	78,4	16,4
2	Рано брал на себя всю ответственность за важные задачи	74,8	18,0
3	Потребность достигать результатов	74,8	21,6
4	Опыт лидерства в начале карьеры	73,6	22,8
5	Большой опыт выполнения разнообразных функций в возрасте до 35 лет	67,6	23,6
6	Способность заключать сделки и вести переговоры	66,4	21,6
7	Готовность рисковать	62,8	21,6
8	Наличие большего количества идей, чем у других коллег	61,6	22,8
9	Наличие поддержки от непосредственного начальника	60,4	26,0

Окончание табл. 7.2

№ п/п	Утверждения	Оценка по 100-балльной шкале	SD (стандартное отклонение)
10	Способность изменить управленческий стиль, чтобы соответствовать обстоятельствам	58,8	24,4
11	Желание искать новые возможности	56,8	25,6
12	Оказался в поле зрения высшего руководства в возрасте до 30 лет	56,0	26,4
13	Поддержка семьи (жена/родители)	55,2	29,2
14	Хорошая специальная подготовка	54,8	26,0
15	Работа в начале карьеры с таким руководителем, который служил бы образцом для подражания (от кого вы многому научились)	52,0	27,6
16	Опыт работы за границей	41,2	30,0
17	Опыт руководящей деятельности в вооруженных силах (мирное время/военное время)	40,4	33,6
18	Курсы специальной подготовки в сфере менеджмента	32,8	24,4

Шкала важности



Источник: Margerison, 1980.

## Управление перемещениями менеджеров

Тема перехода на другую работу и карьеры очень широко исследовалась в психологии (см., например, Nicholson & West, 1988). Переход специалиста на работу менеджера или руководителя — один из самых трудных, но наиболее важных для дальнейшей успешной карьеры. Марджерисон (Margerison, 1980) рассматривает специфику перехода к управленческой деятельности (рис. 7.1). Так, на ранних стадиях карьеры человека работа имеет преимущественно специали-

зированный характер. Такими специальными навыками могут быть, например, работа с текущими счетами, продажа трикотажа, преподавание французского языка или работа на компьютере. Через некоторое время требования изменяются. Вы можете все еще проверять счета или продавать товары, но вместе с этим у вас появляются дополнительные обязанности, например: контроль работы других, управление командой или убеждение коллег. Эти задачи в большей степени присущи работе менеджера. Вы медленно, но уверенно все более отдаляетесь от технических аспектов работы. Выбор времени перехода от исполнения преимущественно технических обязанностей к выполнению управленческих функций зависит от сферы деятельности и специальности. Он также зависит от конкретной страны. В Германии и Франции, например, квалифицированные сотрудники получают университетское и другие формы высшего образования позже, чем в Великобритании. Поэтому и время перехода у них, вероятно, наступает позже. Иногда изменения в карьере проявляются в смене должности: скажем, конторский служащий становится заведующим конторой, а продавец — коммерческим менеджером, хотя не всегда. Опираясь на исследование 208 британских руководителей, Марджерисон отмечает, что в Великобритании в больших корпорациях переход к управленческой деятельности происходит в возрасте между 30 и 40 годами. Однако когда бы и как бы он ни произошел, это переломный период в профессиональной жизни человека. Для одних это захватывающий процесс, а для других — тяжелое испытание.

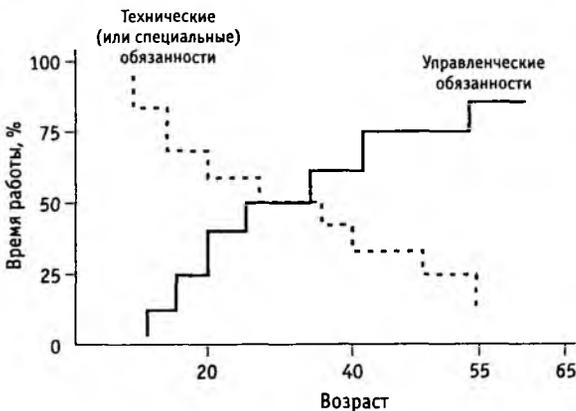


Рис. 7.1. Переход к управленческой деятельности. Источник: Margerison, 1980

Причина, делающая этот период трудным и критическим, заключается в следующем: люди отходят от того, что они знают и в чем они стали компетентны в результате обучения и опыта. До сих пор они работали успешно лишь по этой причине: справлялись с техническими аспектами работы и получали за это вознаграждение. Теперь они делают шаг в неизвестность. Однако всегда так соблазнительно возвратиться назад. Как только возникнет кризис, коллеги, скорее всего, посоветуют вам вернуться к выполнению «своих» обязанностей, с которыми вы раньше хорошо справлялись, при том что теперь вы как руководитель должны научить их делать это. «У нас возникла серьезная проблема с важной для нас клиенткой, Джо. Вы всегда так хорошо обходились с ней и улаживали все вопросы. Могли бы Вы уделить ей некоторое время? Пожалуйста!» И Джо снова возвращается к той задаче, которую он так часто с удовольствием решал, возвращается назад к волнующим его «реальным» проблемам, уходя от трудностей, связанных со стратегическим руководством или управлением другими людьми в организации. Или вы сами хотите вернуться назад: «Я исправлю ошибку в программе, но только один раз. Я знаю, что это больше не моя работа, но это займет лишь одну минуту. Это будет намного легче, чем научить этому кого-то другого. Для меня это просто развлечение!»

Таким образом, понятно, почему переход к управленческой деятельности часто становится настолько проблематичным. От преподавателей, которые получают удовольствие от преподавания и контакта с детьми, ожидают, что они будут больше заниматься административной работой; менеджеры по продажам теперь сидят в офисе и управляют другими, а не несутся по автостраде на служебной машине, воодушевленные возможностью получить еще один выгодный заказ. От людей, которые ранее вознаграждались за их превосходные индивидуальные заслуги, на дальнейших этапах карьеры ожидают, что они будут строить команду, управлять другими людьми, следить за исполнением работы, вместо того чтобы самим решать задачи. Продвижение или переход на другой уровень организационной иерархии характерен для многих специальностей. Человек должен решить, остаться ли ему «узким специалистом» или же оставить багаж прошлого и перейти к управлению и лидерству.

## **Исследования «крушения» в Великобритании**

Исследование Центра творческого лидерства, проведенное Ломбардо и коллегами, было важной вехой в изучении крушения, но оно

было выполнено на выборке американских менеджеров. Применимы ли эти результаты в Великобритании? Очевидно, ответ будет утвердительным.

В исследовании, проведенном в Кранфилдской школе управления (*Cranfield School of Management*) (Tyson et al., 1986), участвовали 204 руководителя, уволенных по сокращению штатов и посещавших бюро трудоустройства, чтобы найти другую работу. Каждый уволенный менеджер заполнил известный многофакторный опросник личности Кеттелла (16PF). Профили ищущих работу менеджеров сравнивались с профилями менеджеров, принятых на работу. По сравнению с этой группой уволенные менеджеры были:

*более:* самоуверенными; резкими и нсдержанными в общении; одаренными богатым воображением; грубыми;

*менее:* практичными (более естественными и откровенными); самокритичными; напряженными, переутомленными.

В результате Кранфилдского исследования был сделан вывод о том, что именно руководители, испытывающие недостаток «дипломатических» навыков (так называемый фактор «N» или «дипломатичность/прямолинейность» опросника 16PF), с большей вероятностью могли быть сокращены по сравнению с их коллегами. Обе группы отличались живостью ума, высоким интеллектом, независимостью, хорошей эмоциональной устойчивостью и высокими оценками лидерства. Но потерпевшие крушение не обнаруживали трезвого реализма и политического чутья. В подобном американском исследовании 49 уволенных по сокращению штатов руководителей, посещающих бюро трудоустройства, также использовался опросник 16PF и были получены схожие результаты (McLoughlin et al., 1983). Хотя различия в факторе «N» между уволенными и принятыми на работу менеджерами не достигали уровня статистической значимости, отмечалась сходная тенденция.

Во втором британском исследовании, проведенном Бриндлом (Brindle, 1992), были получены аналогичные результаты относительно интеллекта и независимости, но не было обнаружено различий в трезвом реализме. Бриндл изучал характеристики 676 уволенных по сокращению штатов менеджеров с использованием 16PF и другого известного личностного опросника — Профессионального опросника личности (*Occupational Personality Questionnaire — OPQ*). Восемьдесят пять процентов выборки были мужчинами. Крушение измерялось как количество времени, которое менеджеры проработали в последней организации, прежде чем их уволили. Потерпевшие кру-

шение, проработавшие меньше времени на последнем месте работы, были:

*более:* интеллектуальными; склонными к абстрактному мышлению; склонными к нововведениям; ориентированными на изменения; независимыми; активными; экстравертированными;

*менее:* эмоциональными и сердечными; добросовестными; склонными придерживаться традиций.

Проницательный читатель отметит, что рассмотренное выше исследование придерживается традиционного подхода, основанного на теории лидерских качеств (см. главу 2). Есть, конечно, организационные проблемы, способствующие крушению. Слишком быстрый перевод людей на другую работу без надлежащего обучения или опыта — классическая организационная ошибка, известная как «принцип Питера», согласно которому людей повышают в должности в соответствии с их «уровнем некомпетентности». Кроме того, ошибочно переводить людей на другую работу слишком медленно, из-за чего они не могут развить новые навыки и получить новый опыт, или допустить, чтобы какая-то одна неудача помешала дальнейшему продвижению по службе, или не обеспечить эффективную и своевременную обратную связь на работе.

## Резюме

По-видимому, можно сделать следующие выводы из исследований крушения. Во-первых, интеллект не защищает вас от крушения. Он не является отличительным признаком потерпевших крушение или достигших успеха. В одном из исследований уровень интеллекта даже оказался положительно связанным с крушением. В большинстве случаев имеет значение не сам интеллект, а как именно он *используется*. Если вы обладаете практическим умом, в результате чего понимаете политику и реалии организационной жизни, и трезвым реализмом, чтобы делать то, что нужно, то вы имеете больше шансов удержаться на работе. Для этого вы должны быть сообразительным. Как это ни печально, но более интеллектуальные, нетрадиционно мыслящие и независимые менеджеры с меньшей вероятностью будут придерживаться такой линии поведения. Как указывают работавшие в Кранфилде исследователи, потерпевшие крушение не были «людьми организации». Очевидно, они не были специалистами по организационным «играм». Конечно, крушение имеет отношение к менеджерам

**Пример 7.1****Ломая правила**

**Анита Роддик** — основатель и главный менеджер фирмы *Body Shop International*. Она открыла свой первый магазин в Великобритании в 1976 г., в нем она продавала препараты для ухода за кожей и волосами. Эти препараты разливались в бутылочки, которые можно было вернуть для вторичного использования. Ее изделия сочетали в себе новизну и экологически безопасные методы и компоненты. Меньше чем через десять лет ее первый магазин превратился в сеть магазинов, охватившую весь мир. Она объясняет свой успех «энергией, любопытством и ломкой правил». В своей книге «Тело и душа» она пишет:

«Мои интуитивные ценности в сфере торговли были диаметрально противоположны деловым методам косметической индустрии практически во всех отношениях:

- Они были готовы продавать ложные надежды и недостижимые мечты; я не собиралась этого делать. С самого начала мы объясняли клиентам на простом языке, который мог понять каждый, что может дать данный продукт и чего не может.
- Они продавали разрекламированный товар; я была настолько невинна, что даже не знала, что такое «пускать пыль в глаза».
- Они считали, что упаковка — это очень важно; я считала, что она вообще не имеет отношения к делу. Мы с удовольствием заполняли бы нашими изделиями старые бутылки из-под лимонада, если бы клиент попросил об этом.
- Они проверяли свою продукцию на животных; я отвергла эту практику и четко дала понять, что никогда не буду продавать изделие, которое было проверено на животных.
- Они тратили миллионы на исследование рынка; мы просто сказали нашим клиентам: «Скажите нам, чего вы хотите, и мы попытаемся сделать это для вас».
- Они все имели огромные отделы маркетинга; я так до конца и не поняла, что такое маркетинг.
- Они тратили огромные деньги на рекламу; мы никогда не потратили ни цента на рекламирование наших товаров. Вначале мы не могли позволить себе этого, а когда мы могли, мы уже находились в таком положении, что в этом не было смысла.
- Они говорили о продукции для красоты; я отказалась от слова “красота”.
- Они поклонялись прибыли; мы не делали этого. Все то время, пока я занимаюсь бизнесом, мы никогда не собирались, чтобы обсудить прибыль, — мы просто не знали бы, как это делать.
- Наконец, и это наиболее важно, они считали, что к бизнесу не имеют никакого отношения такие проблемы, как, например, охрана окружающей среды или связи с общественностью; я считала, что нет ничего более важного».

*Источник: Anita Roddick, Body and Soul, London, Ebury Press, 1991.*

в тех организациях, которыми они не владеют. Если вы — основатель компании, действуют другие правила. Анита Роддик из фирмы *Body Shop* и Ричард Брансон из фирмы *Virgin* — это лишь два примера менеджеров, получивших признание и построивших бизнес, действуя нетрадиционными методами (см. пример 7.1).

Во-вторых, интеллект способствует развитию самосознания, а также навыков, необходимых для умения ладить с другими людьми. Практически во всех исследованиях было установлено, что достигшие успеха лучше умели налаживать межличностные отношения. Особенно важно иметь хорошие отношения с вашим начальником. Навыки выживания в случае увольнения по сокращению штатов могут включать среди прочего и способность избежать непопулярности у высшего звена руководства. Руководителям трудно овладеть жизненно важными навыками социального взаимодействия и дипломатическими навыками самостоятельно, без посещения специальных тренинговых занятий, цель которых — обеспечение обратной связи и отработка вышеназванных навыков.

Наконец, есть еще одно предположение, в частности подтвержденное в исследовании Центра творческого лидерства. Оно заключается в том, что неспособность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам может вести к крушению. Конечно, если вы политически проницательны, то увидите изменения раньше других. Однако знание о том, что необходимо адаптироваться, и способность делать — это две разные вещи. Коттер (Kotter, 1982) изучал генеральных директоров и отметил: все участники исследования знали, как приспособиться к новой ситуации, но лишь эффективные руководители изменяли в жизни свои знания. Таким образом, все снова сводится к практическому, прикладному интеллекту.

## Харизматическое лидерство

На протяжении всей истории существовали мужчины и женщины, которых можно назвать харизматическими людьми. Они могли вдохновлять и вести за собой организации, религиозные группы и целые нации, которые иногда шли за ними даже на смерть. Мартин Лютер Кинг, Джон Ф. Кеннеди, Уинстон Черчилль, Адольф Гитлер, Александр Македонский (см. пример 8.1) — лишь некоторые из имен, проходящие на ум. Тем не менее долгое время только психологи и представители других социальных наук изучали религиозные движения и политическое лидерство в связи с феноменом харизмы. Но это понятие, исследованное в 1940-х гг. социологом Максом Вебером, снова привлекло к себе внимание и теперь интенсивно исследуется психологами, интересующимися организационным лидерством.

Харизматическое лидерство было определено как способность «заставить обычных людей поступать экстраординарно в экстремальной ситуации» (Conger, 1991). Слово «харизма» в переводе с греческого означает «дар, данный свыше» (или «божий дар»). Долгое время в литературе велись споры о том, связана ли харизма главным образом с обладанием некоторыми чертами личности (как в теории «выдающегося человека», о которой говорилось в главе 2), является ли она следствием ситуативных условий (таких, например, как организационные кризисы) или результатом взаимодействия между лидерами и их последователями. В настоящее время большинство специалистов соглашаются, что харизму следует рассматривать как взаимодействие, или особый тип отношений, которые существуют между лидером и последователями. Харизма рассматривается как результат определенных реакций последователей, которые обусловлены характеристиками

**Пример 8.1****Александр: всеобщий любимец**

«Есть вещи, к которым обычно относятся как к довольно несущественным, но их высоко ценят солдаты. Он тренировался вместе с рядовыми воинами, одевался почти так же, как обычный гражданин, и имел энергию солдата. Эти характеристики, были ли они естественны или сознательно культивируемы, сделали его в глазах воинов в той же мере объектом привязанности, что и страха».

Так Куртий, римский историк I в. н. э., пишет об Александре Великом, жившем в IV в. до н. э.

Едва ли что-то принципиально изменилось со времен Александра. Заслуживающие восхищения лидеры и менеджеры сегодня часто обладают подобными чертами и отказываются подчеркивать свое положение. Некоторые компании настаивают, чтобы менеджеры в течение как минимум одной недели в год сами обслуживали клиентов, дабы не потерять связь с сущностью бизнеса.

А некоторые компании, наоборот, все еще изолируют простых исполнителей от начальников. Так, в центральном офисе одной компании имеются отдельные столовые для старшего и для младшего персонала. Столовая для старшего персонала находится в здании офиса и, чтобы добраться до нее, нужно лишь пройти по нескольким коридорам; а столовая для младшего персонала расположена в другом здании через дорогу с оживленным движением и, чтобы поесть, нужно в любую погоду выходить на улицу. Однажды я столкнулся с фирмой, которая имела четыре отдельные столовые для персонала различных уровней. Некоторые организации предлагают такие атрибуты статуса, как большой офис, толстые ковры и «Ягуар» для тех, кто находится на вершине организационной иерархии, и общие, холодные, продаваемые сквозняками офисы и разбитые стулья для остальных работников.

личности лидера и его поведением в конкретной ситуации. Так, харизму Гитлера, если взять «негативный» пример, можно понять как результат того, что за ним охотно последовало большое количество немцев (реакция последователей), потому что он был ярким оратором и провидцем, который уловил витающие в воздухе настроения (характеристики лидера) во время всеобщего страдания в период депрессии 1930-х гг. и оскорбительного поражения в Первой мировой войне (конкретная ситуация).

Есть множество теорий харизматического лидерства. Мы уже познакомились с точкой зрения Майндла, который рассматривает харизму как процесс идеализации. Кроме того, существуют теория Хауса, теория Я-концепции Шамира и теории атрибуции Конгера и Канунго. Рассмотрим каждую из них подробнее.

## Теория харизматического лидерства Хауса

Теория Хауса (House, 1977) — хороший пример интерактивного подхода<sup>1</sup>; она подчеркивает, что харизма связана с особым типом отношений между лидером и последователями. Последователи считают, что идеи лидера правильны, безусловно принимают лидера, чувствуют к нему привязанность, доверие, эмоционально вовлечены в выполнение миссии организации, ставят перед собой высокие цели и полагают, что могут внести вклад в успех организации.

Как интерактивная теория она рассматривает черты лидера, поведение лидера и ситуации, способствующие проявлению харизмы. *Черты* харизматического лидера включают сильную потребность во власти, высокую уверенность в себе и убежденность в своих собственных представлениях. Без этих черт у него едва ли появится желание влиять на других людей и вести их за собой, а если он попытается это сделать, то вряд ли достигнет успеха.

*Поведение* харизматического лидера предполагает прежде всего *управление впечатлением*. Это значит, что лидер действует так, чтобы создать у последователей впечатление о своей компетентности. Примерами управления впечатлением могут служить такие формы поведения, как разговор о прошлых успехах, проявление уверенности в себе и преуменьшение значения неудач как не относящихся к делу или тривиальных. Еще одна форма поведения лидера — *предоставление примера, которая предполагает нечто* большее, чем просто возможность для последователей копировать поведение лидера или моделировать на его основе свое. Пример помогает последователям разделять убеждения и ценности лидера и означает, что лидер может оказать значительное влияние на поведение, мотивацию и удовлетворенность последователей. Лидерство с помощью собственного примера может включать сверхурочную работу или использование делегирующего, консультативного стиля в формальных организациях. В неформальной группе, например в банде, это может быть кража, хулиганство или запугивающие действия. Другие формы поведения харизматического лидера, упоминаемые в данной теории, — *задание ожиданий высокого уровня*, связанных с работой последователей, и при этом выражение уверенности в том, что подчиненный может решить задачу; создание привлекательного образа будущего, или *видения*, свя-

<sup>1</sup> В рамках этого подхода личность рассматривается как функция группы. — *Примеч. науч. ред.*

занного с ценностями и надеждами последователей; *актуализация мотивации последователей*, соответствующей видению, путем апелляции к их стремлениям через воодушевляющие речи или регулярный контакт, который подчеркивает эмоциональную привлекательность перспектив работы. Это могут быть мотивы, в основе которых лежат потребности в достижении или присоединении, потребность достигнуть наивысших результатов в работе или нанести поражение врагу либо конкуренту.

### Условия

Для возникновения харизматического лидерства должны быть соблюдены соответствующие условия. Харизматические лидеры полагаются на обращение к «идеологическим целям» последователей. Они связывают видение будущего или миссию с базовыми, глубинными ценностями, идеалами и стремлениями подчиненных. Хаус считает, что харизма с наибольшей вероятностью проявляется в стрессовых ситуациях. Другими словами, в ситуациях, когда возникают повышенные нагрузки или кризисы, лидеры, отличающиеся выделенными выше чертами и формами поведения, с большей вероятностью будут замечены как харизматические. Таким образом, харизматическое лидерство, будет свойственно скорее политическому лидеру в военное время или в период кризисов мирного времени, чем менеджеру на производстве. Оно также более вероятно в определенных отраслях промышленности или профессиях. Кризис в компании «Крайслер» в начале 1980-х гг. привел к появлению такого харизматического лидера, как Ли Якокка, который изменил к лучшему положение в компании. Но к началу 1990-х гг., когда «Крайслер» каждый год терпел убытки в 1 млрд долларов, его образ был несколько запятнан.

Возникновение харизмы также может быть связано с характером работы. В видеофильме, который иллюстрирует книгу «В стремлении к совершенству» Питерса и Уотермана (Peters & Waterman, 1982), показан специалист-компьютерщик, рассказывающий о том, что мотивировало его при разработке первого компьютера *Apple Macintosh*. Он говорит:

Я, конечно, не делаю этого ради Стива Джобса [основатель *Apple*]. Я делаю это ради намного более высоких идеалов. Я делаю это, чтобы изменить наше представление о компьютерах.

В том же видеофильме другие эксперты в области компьютерной техники описывают Стива Джобса в харизматических терминах.

По-видимому, Джобс на самом деле обеспечил условия, способствующие проявлению харизмы и креативности. Он выделил группу молодых проектировщиков, возложил на них огромную ответственность и дал им столько свободы, сколько они хотели. Результатом стал компьютер, который благодаря своей «сообразительности» и программному обеспечению действительно изменил наше представление о персональных компьютерах.

Апеллировать к идеологическим целям работников особенно трудно, когда задача повторяется или не имеет для них большого значения. Но даже здесь, тем не менее, это возможно. В качестве примера можно привести часто цитируемый рассказ о двух каменщиках, живших в Средние века. Когда их спрашивали, что они делают, один говорил: «Возводим стены». А другой отвечал: «Строим собор, чтобы прославить Бога».

### Данные исследований

Было проведено несколько исследований, в которых предпринималась попытка проверить теорию Хауса и которые в целом подтвердили ее.

На концептуальном уровне в адрес теории Хауса высказывалась критика на том основании, что она определяет харизматическое лидерство исходя из следствий или результатов, а не уделяет внимание тому, как оно воспринимается людьми. Проблема в том, что нехаризматические лидеры могут быть столь же эффективны, как и харизматические. Кроме того, теоретически сомнительно определять понятие исключительно с точки зрения его результатов (Willner, 1984).

Однако эмпирические данные говорят в пользу этой теории. В исследовании Подсакоффа с коллегами (Podsakoff et al., 1990) последователей просили описать их менеджера путем заполнения опросника. У тех менеджеров, которые ясно формулировали свое видение будущего, моделировали желательные формы поведения и имели высокие ожидания относительно работы подчиненных (имели все три характеристики поведения харизматических лидеров), подчиненные больше доверяли своему начальнику, были более лояльны и более мотивированы выполнять дополнительную работу или брать на себя больше ответственности.

В работе Хауэлла и Хиггинза (Howell & Higgins, 1990) был проведен контент-анализ интервью с руководителями 28 канадских организаций. Некоторые из них были так называемыми сторонниками результата, т. е. подразумевалось, что они внедряли в организации

новые идеи, например производство новых изделий или использование новых методов. «Сторонники результата» чаще характеризовались наличием всех трех форм харизматического поведения по Хаусу, чем руководители, которые не были нацелены на результат. Эти формы поведения несли идеологические цели и демонстрировали как уверенность в себе, так и веру в последователей.

Интересное исследование харизматического лидерства было проведено Хаусом с коллегами на бывших президентах США (House et al., 1991). Они пытались проверить следующие гипотезы теории Хауса: а) харизматические американские президенты будут иметь высокую потребность во власти; б) харизматическое поведение будет связано с эффективностью президентов; в) харизматическое поведение будет более распространено среди президентов последнего времени по сравнению с президентами из более отдаленного прошлого. Предположение о большей частоте харизматических президентов в последние годы базировалось на гипотезе, что харизма связана с кризисами и что в настоящее время чаще происходят политические кризисы, а также на том факте, что роль президента изменилась и на передний план выступают не административные, а провидческие или идеологические аспекты его роли. Решение относительно того, кто был харизматическим президентом и кто не был, принималось группой историков. Они выделили 31 президента, которые по крайней мере два года продержались на своей должности в течение первого срока президентства. Затем Хаус с коллегами провели контент-анализ инаугурационной речи президентов касательно тем и образов, связанных с властью. Для оценки харизматического поведения президентов они изучили биографии членов кабинета, чтобы выявить, демонстрировали ли президенты высокий уровень уверенности в себе, веры в подчиненных, высокие ожидания от подчиненных и выраженную приверженность идеологии. Эффективность лидерства измерялась на основе оценок престижа и власти, которые были сделаны группой историков, а также анализа экономических и социальных решений президентов.

Данное исследование обеспечило надежные данные в поддержку теории Хауса. Потребность во власти в значительной мере предсказывала уровень харизматичности президентов. Харизматическое поведение, как и частота кризисов, было положительно связано с оценками эффективности президентов. Харизматическое лидерство чаще было связано с теми президентами, которые занимали этот пост в недавнем, а не в более отдаленном прошлом.

Итак, по-видимому, харизматические лидеры становятся необходимы, когда в обществе или в организации возникают кризисные ситуации. Можно утверждать, что со временем потребность в них возрастает, поскольку в организационной жизни увеличивается скорость изменений и возникают новые трудности и угрозы. Харизма связана с такой чертой, как потребность во власти, и с более высокими оценками эффективности лидера. В основном данные свидетельствуют в пользу того, что харизма формируется на основе комбинации черт, форм поведения лидера и ситуации, в которой оказываются лидеры.

## Теория атрибуции Конгера и Канунго

Известная теория Конгера и Канунго (Conger & Kanungo, 1987) постулирует, что харизма — это феномен процесса атрибуции. Другими словами, люди в организациях приписывают харизму некоторым лидерам при определенных обстоятельствах (см. главу 4 для обсуждения атрибуции). Эта теория касается исключительно делового, а не политического лидерства. Прежде всего она рассматривает те типы поведения лидеров, которые повышают вероятность оценки их как харизматических. Конгер и Канунго не рассматривают харизму в качестве некоторого мистического или экстраординарного качества, которым обладают только особые люди, как это делал Уэбер. Они считают, что существует ряд «обычных» форм поведения, которые могут усвоить самые разные люди. Выделяются следующие формы поведения.

Харизма более вероятно будет приписана лидерам, которые описывают свое *видение будущего*, рисуя картину, значительно отличающуюся от существующего состояния дел. При этом оно не должно быть настолько необычным, чтобы последователи рассматривали его как неестественное или недостижимое, и не должно быть настолько похожим на *статус-кво* (*существующее положение*), что уже не будет восприниматься как радикальное изменение. Нехаризматические лидеры делают выбор в пользу небольших постепенных изменений, и Киртон (Kirton, 1984) описывает это как адаптацию (лучшее решение задач), а не инновации (решение задач по-другому). Видение определяет цель изменения так, что это придает смысл задачам, поставленным перед последователями: Конгер (Conger, 1991) описывает данный процесс как «фрейминг». Харизматические лидеры используют *личную власть*, возможно, основанную на их признанном мастерстве, чтобы убеждать последователей и влиять на них, а не власть

**Пример 8.2****Брансон о риске**

Ричард Брансон, основатель *Virgin Airlines*, *Virgin Records* и большого количества мелких предприятий, многое знает о риске. Он сформулировал несколько принципов управления риском. Они таковы:

- *Необходимо знать свой бизнес.* Не инвестируйте деньги в бизнес, с которым вы не знакомы.
- *Будьте готовы уйти из дела.* Не увлекайтесь бизнесом настолько, чтобы чувствовать себя обязанным вкладывать в него капитал. Помните, что всегда есть другое дело.
- *Ограничивайте нижний предел убытков.* Делайте это, осуществляя финансирование дел так, чтобы любые ссуды или заимствования не угрожали остальной части предприятия, если все будет складываться не так, как планировалось. Создавайте совместные предприятия, в которых ограничен риск падения стоимости акций. Умейте найти выход из положения, участвуя в предприятиях с высоким риском. Сопровитвайтесь искушению вкладывать все больше средств в сомнительное предприятие.
- *Создавайте маленькие и дешевые предприятия.* Брансон поддерживал низкий уровень накладных расходов, управляя маленькими офисами в немодных областях, держа на службе небольшое количество людей в большом количестве маленьких организаций.
- *Полагайтесь на свое сердце и душу (или верьте в себя).* Это самый важный принцип. Брансон говорит: «Есть один важнейший пункт, который я хотел бы отметить. Сделав оценку инвестиций и применив все перечисленные мной и любые другие правила, которые вы находите особенно полезными для вашего бизнеса, и решив сделать инвестиции, не осторожничайте. Смело идите вперед! В действительности один из самых больших рисков, которому подвергаются многие британские предприниматели, состоит в недостатке приверженности новым проектам и начинаниям. Им недостает энергии, личной преданности делу и лидерских навыков».

*Источник:* Branson, «Risk taking». *Journal of General Management*, 1985, The Braybrooke Press Ltd, Henley-on-Thames, Oxon, UK.

положения (см. главу 6). *Убедительные обращения* с помощью эмоциональных фраз, которые захватывают воображение последователей, помогают передать идеальный образ будущего (или видение) и мотивировать других к его достижению.

Лидеры, использующие *нетрадиционные* методы реализации своего видения, с большей вероятностью будут замечены как харизматические. Нетрадиционные методы, приводящие к успеху, способст-

вуют тому, что последователи будут приписывать лидеру исключительное мастерство и умения. Когда лидеры рискуют, особенно если речь идет о личном риске, который угрожает их репутации, доходам или положению в организации, это увеличивает шанс того, что их расценят как харизматических. Готовность идти на жертвы и нести большие издержки — также часть принятия риска. В примере 8.2 приводится точка зрения одного из лидеров на риск.

*Забота о других* вместо заботы о себе самом связана с харизмой, так как последователи скорее будут доверять лидерам, которые внимательно относятся к ним.

Лидеры, которые демонстрируют *уверенность в себе* и полны энтузиазма касательно своего видения, с большей вероятностью будут рассматриваться как харизматические, чем лидеры, которые нервничают или сомневаются в ценности новых идей. Во всем этом проявляется феномен самоисполняющихся пророчеств. Последователи скорее будут доверять лидерам, которые кажутся уверенными относительно стратегии и методов ее осуществления. Таким образом, последователи работают упорнее, благодаря чему увеличиваются шансы на успех стратегии.

## Условия

Как и в теории Хауса, в теории Конгера и Канунго подчеркивается, что для возникновения харизматического лидерства должны быть соблюдены определенные условия. Лидеры должны быть чувствительны к потребностям и желаниям подчиненных, а также к обстановке в организации, чтобы их видение будущего соответствовало и тому и другому. Важен выбор времени стратегических вмешательств. Нововведение, которое осуществляется слишком поздно или преждевременно, вряд ли будет работать. Кризисы, скорее всего, приведут либо к появлению харизматического лидера, либо к ситуации, когда подчиненные полностью разочарованы в существующем состоянии дел. Однако подлинный кризис не всегда необходим. Лидер может «искусственно» создать кризис или указать, что статус-кво полностью недопустим, а затем нарисовать картину более желательного будущего, к которому могут стремиться последователи.

## Данные исследований

Конгер и Канунго провели важное исследование процесса харизматического лидерства в организациях. Но в настоящее время имеются лишь довольно разобщенные данные на эту тему. Главное иссле-

дование было проведено самим Конгером (Conger, 1989). Он изучал восемь американских лидеров крупного бизнеса. Группа экспертов пришла к мнению, что все восемь были эффективны. Четверых из них считали харизматическими, а четверых — нет. Он также использовал социологические исследования лидеров, которые получили признание как харизматические, такие как Ли Якокка из «Крайслера», Дональд Берр из *People Express airline* и Стива Джобса из *Apple Computers*. Данные были собраны с помощью интервью с руководителями и подчиненными, прямого наблюдения за поведением лидеров и изучения документов компании. Результаты показали, что поведение и процессы, выделенные в данной модели, как и предполагалось, были связаны с харизмой.

В исследовании Паффера (Puffer, 1990) студентам и менеджерам давались описания вымышленной компании и ее генерального директора. Описания были различными, чтобы проверить влияние таких факторов, как стиль принятия решений менеджером и результаты атрибуции харизмы. Исследование подтвердило теорию атрибуции Конгера и Канунго. Интуитивный стиль решения и успешные результаты для организации были связаны с атрибуцией харизмы. Кроме того, работа Паффера указывает, что успех менеджера в достижении результатов поощряет атрибуцию харизмы — фактор, важность которого преуменьшена в модели Канунго и Конгера.

Наконец, упомянутое выше исследование Хауэлла и Хиггинза (Howell & Higgins, 1990) также подтверждает теорию Канунго и Конгера. Руководители, которые были «сторонниками результата», использовали более харизматические формы поведения, чем руководители, не ориентированные на результат.

## Теория Я-концепции Шамира

Теория Я-концепции Шамира с коллегами (Shamir, 1991; Shamir et al., 1993) пытается дать ответ на вопрос, почему харизматические лидеры способны существенно влиять на подчиненных и мотивировать их совершать экстраординарные поступки. Почему, например, они могут стимулировать служащих предпринимать чрезвычайные усилия или проявлять лояльность? Как получается, что религиозные лидеры заставляют последователей отказаться от всего своего имущества? Что вдохновляет граждан идти за политическими лидерами на войну и возможную смерть? Согласно Шамиру и коллегам, современная теория мотивации проливает свет на эти вопросы. Тео-

рия Я-концепции харизмы похожа на теорию Хауса, но расширяет ее в области мотивационных процессов харизмы. Процессы мотивации помогают объяснить влияние поведения лидера на действия последователей. Шамир использует четыре основных понятия: личная идентификация, социальная идентичность, интериоризация и самоэффективность.

*Личная идентификация* означает, что последователь подражает поведению лидера или принимает те же самые установки, чтобы походить на лидера. Так, получение одобрения лидера, удовлетворяющее потребности последователей в принятии и повышении самооценки, может быть частью мотивации, основанной на идентификации. Точно так же при общении с лидером последователь повышает свою самооценку, «греясь в лучах его славы», если другие люди оценивают последователя в контексте этого общения. Таким образом, влияние лидера, которое он оказывает в результате личной идентификации, может быть весьма значительным. Источником власти также является привлекательность лидера для подчиненного; чем больше привлекательность, тем больше влияние. Идентификация имеет место между лидером и некоторыми подчиненными, но не всеми из них. С наибольшей вероятностью она возникает, когда последователь имеет низкую самооценку, низкий уровень собственной идентичности и высокую потребность в зависимости от людей, наделенных властью.

Личная идентификация — это процесс, который происходит в парах, или «диадах». *Социальная идентификация* — это коллективный процесс, предполагающий отождествление себя с собранием людей, таким как группа, организация или нация. Испытывать гордость от того, что вы работаете в фирме *IBM*, или чувствовать, что членство в местном спортивном клубе — это один из самых важных аспектов вашей жизни, — примеры социальной идентификации. В главе 12 мы увидим, что Хофстед описывает культуры с точки зрения «коллективизма — индивидуализма». Люди также отличаются с этой точки зрения. Высокая степень социальной идентификация связана с предпочтением коллективистской ориентации. Это означает, что человек готов поставить потребности группы выше своих собственных и пожертвовать ради нее личными интересами. Харизматический лидер может стимулировать социальную идентификацию, способствуя выделению организации из ряда других, формируя уникальную идентичность, с которой могут ассоциироваться работники. Сильная культура организации, включающая такие символы, как фирменные знаки, личное клеймо, девизы и общая форма одежды, — это лишь один

из способов, которыми может быть усилена социальная идентификация. Другие способы достижения той же цели — такие ритуалы, как исполнение гимна компании или групповые упражнения перед работой; церемонии, например вечеринки и процедуры инициации. Шамир рассматривает харизматическое лидерство прежде всего как коллективный процесс, в котором социальная идентификация играет важную роль во влиянии на последователей.

*Интериоризация* также имеет большое значение для влияния на других людей. Это процесс, в ходе которого подчиненные усваивают ценности и идеологию лидера. Благодаря им видение лидера становится их собственным. По Шамиру, харизматический лидер может сделать это одним из способов: преуменьшить значение внешних ценностей (например, выплат или отпусков) и подчеркнуть внутренние ценности, например удовлетворение, которое будет получено от самой работы, самореализации или самовыражения. Лидеры подчеркивают, что в результате их усилий будущее станет лучше. В своей крайней форме интериоризация ведет к тому, что человеку трудно отделить работу от других аспектов своей жизни. Он *становится* или *является* тем, что он делает. Это не настолько необычно, насколько звучит. Профессионалы, такие как преподаватели, врачи, звезды телевидения и спорта, могут интериоризовать свою работу, и в результате она становится их жизнью. Их работа неотделима от их Я-концепции. Беннис и Нанус (Bennis & Nanus, 1985) приводят пример канатоходца Карла Волленды. Для него хождение по канату было самой жизнью, а все остальное — лишь ожиданием. Харизматическим лидерам иногда удается вызвать в последователях те же самые чувства.

Теория Шамира связана как с индивидуальной, так и с коллективной *самоэффективностью*. Индивидуальная самоэффективность — это убеждение в том, что человек компетентен и способен достичь цели. Коллективная самоэффективность — убеждение в том, что группа как единое целое компетентна и способна достичь цели: «Если мы вместе, мы победим». Если уровень коллективной самоэффективности высок, члены группы будут прилагать намного больше усилий для общего блага. Харизматические лидеры пытаются увеличивать индивидуальную и коллективную самоэффективность, чтобы заставить последователей верить в то, что можно достичь исключительных результатов. Снова используя пример Валленды, Беннис и Нанус пишут, что он никогда не думал о неудаче, которая в его случае означала бы верную смерть от падения с высоты. Только в самом конце своей карьеры он начал думать, что падение возможно; и он

действительно упал. Его вдова отметила, что он лишь недавно позволил себе думать о риске, которому подвергался. Очевидно, вера в себя, или самооффективность, важны для успеха.

## Условия

Шамир и его коллеги подчеркивают сложно обусловленный характер харизматического лидерства. Харизматические лидеры с большей вероятностью появляются тогда, когда у них возникает необходимость поддержать видение, совместимое с ценностями и идеологией последователей, а последователи активно ищут лидеров, которые разделяют их ценности. Большинство искусных харизматических лидеров способны настроиться на потребности и ценности последователей. Иногда они могут ясно сформулировать ценности и идеи, которые сами последователи, возможно, не в состоянии выразить в словах.

Харизматическим лидерам легче появиться в организациях, где последователи имеют ярко выраженный набор ценностей, например в здравоохранении или образовании, а не на оружейном или табачном заводе. Шамир, подобно Хаусу, считает, что харизматическое лидерство более вероятно там, где работа не структурирована, в противоположность рутинной, повторяющейся работе, и где служащие больше интересуются внешней наградой, такой как оплата труда. Но он придает меньше значения кризисным ситуациям как условиям возникновения харизматического лидерства. Однако Шамир отмечает, что организации, которые находятся на грани развала, где служащие озабочены своим будущим, а успех маловероятен, — это плодородная почва для харизмы.

## Данные исследований

Теория Шамира и его коллег возникла совсем недавно и еще не подверглась эмпирической проверке. Однако получено подтверждение таких мотивационных теорий, как теория ожиданий и теория Я-концепции, что позволяет считать теорию Шамира интересным подходом к проблеме харизматического лидерства, достойной дальнейшей разработки.

## Резюме

Харизма — не просто дар или личная черта отдельного человека, но в большей степени особый тип отношений, которые существуют между лидерами и последователями. Для развития и процветания

харизматического лидерства необходимы определенные условия. Все доступные данные исследований указывают, что такие благоприятные условия включают комбинацию черт, форм поведения лидера, ситуации и видения, которое разделяют лидер и последователи. Понятие «общего видения» подобно понятию трансформационного лидерства, которое мы обсудим далее, хотя некоторые исследователи полагают, что есть важные различия между этими двумя типами лидерства.

## Трансформационное лидерство

Термин «харизматическое лидерство», рассмотренный в предыдущей главе, и термин «трансформационное лидерство», раскрываемый здесь, иногда используются авторами взаимозаменяемо. В данной книге я развожу эти понятия, так как они означают не одно и то же, хотя есть частичное совпадение в том, как они описывают лидерство.

Трансформационное лидерство нужно также отличать от *транзакционного лидерства*. Большая часть этой книги касалась транзакционных подходов, и до опубликования работы Бернса и Басса термины «трансформирующее» (Burns, 1978) или «трансформационное» (Bass, 1985) не использовались. Для Бернса транзакционное лидерство — это процесс мотивации последователей путем апелляции к их корыстным интересам и обмен, скажем, оплаты и статуса на их усердие. Трансформационное лидерство — это процесс, в котором лидеры и последователи поднимают друг друга на более высокие уровни моральных принципов и мотивации.

Басс (Bass, 1985) определил транзакционного лидера как того, кто:

- 1) понимает, что его последователи хотят получить от своей работы, и следит за тем, чтобы последователи получали желаемое, если их работа выполнена хорошо;
- 2) обменивает вознаграждения и обещания вознаграждения на соответствующие уровни усилий;
- 3) опирается на корыстные интересы последователей, если они выполняют свою работу.

Таким образом, транзакционные формы лидерского поведения относятся к ранним теоретическим подходам. Транзакционные лидеры проясняют роли подчиненных, проявляют к ним уважение, иници-

руют структуру, вознаграждают и наказывают, а также пытаются удовлетворять социальные потребности подчиненных.

*Трансформационное лидерство* больше связано со «взаимными обязательствами» между лидерами и последователями. Лидеры пытаются полностью «связать обязательствами» подчиненного и пробудить у него энтузиазм. Они пытаются заставить своих подчиненных проникнуться пониманием ключевых проблем группы или организации. Они стремятся заинтересовать подчиненных достижением, ростом и развитием.

Бернард Басс — исследователь, который многое сделал, чтобы описать и исследовать трансформационное лидерство, — разработал Многофакторный опросник для изучения лидерства (*MLQ — Multifactor Leadership Questionnaire*), основанный на модели транзакционного и трансформационного лидерства. Вышеназванный опросник позволяет подчиненным описать своего лидера по семи измерениям: из них четыре трансформационных, два транзакционных и измерение «невмешательства», описанное Бассом как отсутствие транзакций и истинного лидерства. (В более ранней работе выделены три трансформационные формы поведения, но позже Басс и Аволио (Bass & Avolio, 1990) добавили четвертое.) Эти семь измерений таковы:

1. Невмешательство.
2. Управление исключением.
3. Возможное вознаграждение.
4. Индивидуальный подход.
5. Интеллектуальная стимуляция.
6. Вдохновляющая мотивация.
7. Идеализированное влияние.

## Отсутствие транзакций

*Невмешательство*, или «где же лидерство?» Это измерение описывает лидера, который не принимает активного участия в работе последователей. Лидер избегает высказываться по проблемам, воздерживается от вмешательства, позволяет другим поступать по их собственному усмотрению, самоустраивается от исполнения своих функций, дезорганизован и безразличен. Реакции последователей включают конфликты друг с другом по поводу своих обязанностей и попытки узор-

пировать роль лидера. Американский президент Кальвин Кулидж, например, был известен тем, что спал по 11 часов в день и старался оставаться в стороне от как можно большего количества повседневных дел. Точно так же Индира Ганди, премьер-министр Индии с 1966 по 1984 г., до ее убийства, обвинялась в том, что она слишком склонна к попустительству и не способна действовать в целях предотвращения продовольственных кризисов и политической нестабильности. Ее критик Джаяпра-каш Нараян сказал: «У меня создалось впечатление, что один из ее любимых методов решения проблем состоял в том, чтобы положить их на полку, забыть о них на некоторое время и позволить событиям идти своим ходом».

## Транзакционное лидерство

1. Управление исключением (*management-by-exception — MBE*), или лидерство путем исправления ошибок. В качестве примера можно привести ситуацию, когда лидер предпринимает корректирующие действия, такие как выговоры, только в том случае, если служащий допускает ошибку или не в состоянии достичь поставленных целей. Лидер не пытается изменять методы управления, если подчиненные справляются с работой. Лидер не предпринимает никаких действий, если не возникает проблем.

Есть две формы управления исключением — пассивная и активная. При *пассивной форме управления исключением* лидер устанавливает стандарты и ждет, когда возникнут отклонения от них. Если это происходит, лидер вносит коррективы, но старается не вмешиваться в ход дел. *Активная форма управления исключением* описывает лидера, который устанавливает стандарты и следит за возможными отклонениями, после чего вносит коррективы. Он внимательно ищет ошибки. Последователи, имея дело с активными или с пассивными лидерами, стараются избегать любых изменений и ситуаций, связанных с риском, вместо этого предпочитая поддерживать статус-кво. Едва ли такое состояние дел желательно в большинстве современных организаций.

2. *Возможное вознаграждение*, или лидерство путем обмена обещаний на результаты. Это хорошо знакомое соглашение об обмене работы на вознаграждение, когда лидер ясно дает понять, какие задачи должны быть достигнуты, чтобы получить желаемую награду, и дает эту награду только тогда, когда подчиненные пра-

**Пример 9.1****Косметическая фирма Мэри Кей**

Большинство женщин в Великобритании слышали о косметике фирмы *Avon*, занимающейся прямой продажей своей продукции, т. е. коммивояжеры работают непосредственно с клиентами. Фирма *Mary Kay Cosmetics*, основанная Мэри Кей Эш, которая в то время была матерью-одиночкой в возрасте сорока с лишним лет, — главный конкурент фирмы *Avon* в США. Когда Мэри Кей была продавщицей в другой компании, ее наградили за выдающиеся достижения неким приспособлением, используемым для ловли рыбы с помощью подсветки. Тогда она поклялась, что если когда-нибудь у нее будет собственный бизнес, то она никогда не станет вознаграждать сотрудников такими непродуманными призами.

Философия компании, во-первых, должна состоять в вознаграждении служащих в соответствии с результатами их деятельности. Во-вторых, учитывая эпизод с фонарем для ловли рыбы, компания должна награждать служащих тем, что представляет для них ценность. В-третьих, компания должна учитывать интересы женщин. Рабочий день женщин должен быть спланирован таким образом, чтобы это позволяло им выполнять домашние обязанности. Мэри Кей Эш хотела, чтобы женщины получили вознаграждение, основанное на их работе, а не на половой принадлежности, имея право и возможность зарабатывать столько же, сколько зарабатывают мужчины. И она действительно платит им столько! Сообщалось, что в фирме *Mary Kay Cosmetics* больше женщин, зарабатывающих более \$50 000, чем в любой другой американской компании. Компания также утверждает, что среди ее работников такой заработок имеют больше черных женщин, чем в любой другой компании в мире. Другие вознаграждения включают розовые «Кадиллаки», отпуска, драгоценности и дорогую одежду, которые распределяются главным образом среди женщин-коммивояжеров высшего звена в ходе тщательно организованных «театрализованных вечеров».

Однако *Mary Kay Cosmetics* обязана своим успехом не только оплате труда в зависимости от результатов. Мэри Кей Эш часто приводят в качестве примера харизматического лидера. Она хороший оратор (хотя и говорит, что ей потребовались годы, чтобы развить этот навык), обладает магнетической властью над другими, имеет репутацию трудолюбивого человека, который справляется со своими трудностями (ее статус матери-одиночки) и придает смысл жизням дистрибьюторов, апеллируя к высоким идеалам женской независимости, а не только к материальному вознаграждению.

вильно выполняют задание или прилагают необходимые усилия. Лидер обеспечивает их средствами к существованию в обмен на требуемые усилия и хвалит их, когда они того заслуживают. Мэри Кей Эш, основательница и владелица американской фирмы *Mary Kay Cosmetics*, часто упоминается как трансформационный лидер (см. пример 9.1). Однако она не игнорирует возможное вознагра-

ждение, а публично хвалит своих коммивояжеров (которых называет консультантами) и награждает главных администраторов розовыми «Кадиллаками» — «призами на колесах». Из этого любой человек может сделать вывод о том, насколько ценится в организации выдающаяся работа и какие награды могут быть за это получены.

## Трансформационное лидерство

Басс рассматривает трансформационное лидерство и транзакционное лидерство как различные, но не взаимоисключающие процессы. Лидер может использовать оба типа лидерства в разное время и в различных ситуациях.

В модели Басса трансформационное лидерство состоит из четырех компонентов, известных как «четыре I».

1. *Индивидуальный подход (Individualized consideration)*, или лидерство путем развития людей. Оно связано с заботой, которую проявляет лидер к развитию подчиненных и к их личным интересам. Лидер прислушивается к потребностям последователей, обеспечивает возможности для получения интересной работы и обучения и делегирует им полномочия, чтобы развить их мастерство и укрепить уверенность в себе. В результате последователи с большей вероятностью будут желать развивать компетентность и проявлять инициативу.
2. *Интеллектуальная стимуляция (Intellectual stimulation)*, или лидерство путем стимулирования мышления людей. При этом лидер поощряет последователей использовать свое воображение и «бросать вызов» принятым способам выполнения работы. Лидер пересматривает допущения, создает широкую, образную картину и готов рассматривать даже очевидно глупые идеи. Этим он показывает, что последователи должны не стесняться думать и использовать воображение. Этот тип лидерства важен, когда требуются изменения и инновации.

Пример швейцарской часовой промышленности — полезная аналогия для описания возможностей интеллектуальной стимуляции. В 1960-х гг. швейцарские часы были воплощением производства часов с точно подогнанными механизмами и превосходной точностью. Швейцарцы лидировали в мировом производстве часов;

### Пример 9.2

#### Изменяйтесь, пока вы впереди

Компания *Hewlett Packard*, основанная Биллом Хьюлеттом и Дэвидом Пакардом в США в 1939 г., была предприятием по изготовлению научных приборов. С тех пор она выросла и стала второй по величине доходов американской компьютерной компанией, второй в мире по производству компьютерных рабочих станций и лидером мирового рынка в производстве мини-компьютеров, компьютерных принтеров и оборудования для тестирования и измерений. Сильная сторона «отцов-основателей» состояла в том, что оба они были инженерами, которые любили изобретать что-то новое. Эта основа сохраняется и сегодня. Фирмой *Hewlett Packard* главным образом управляют инженеры. Это важное преимущество означает, что *Hewlett Packard* способна быстро привнести на рынок новую технологию, даже если это связано со снижением продаж существующих изделий, чего избегают ее конкуренты.

Вы можете подумать, что в результате у *Hewlett Packard* все идет само собой. Но «почивать на лаврах» — это не то, к чему стремится *Hewlett Packard*. Некоторые в компании утверждают, что *Hewlett Packard* поддерживает «здоровую паранойю». Они всегда следят за конкурентами и обдумывают следующий ход. Глава фирмы Лью Платт строго поддерживает такой порядок. Он понимает, что слишком легко продолжать делать то, что вы делаете сегодня, чуть дольше, чем следует.

в этой отрасли у них были заняты 65 000 человек. К началу 1980-х гг. это число сократилось в два раза, и рынок захватили кварцевые часы, изготовленные в Гонконге, Тайване и Южной Корее. Производство кварцевых часов обходится намного дешевле, при этом они отличаются не меньшей точностью. Однако в своих неудачах швейцарцы виноваты сами. Идея кварцевых часов пришла из Швейцарии, но они не использовали ее. Швейцарские изготовители представили эту идею на собрании производителей часов, где были представители фирм *Texas Instruments* и *Seiko*. Именно они увидели потенциал этой идеи и развили ее.

Как отметил Левитт, редактор *Harvard Business Review*, «ничто не характеризует успешную организацию так, как ее готовность оставить то, что долго работало успешно». Некоторые организации стремятся к постоянным изменениям даже тогда, когда они работают успешно, как показано в примере 9.2, описывающем компанию *Hewlett Packard*.

3. *Вдохновляющая мотивация (Inspirational motivation)*, или лидерство путем воодушевления людей. Лидер создает ясную картину будущего состояния, которая одновременно оптимистична и до-

*General Motors, Sears, IBM* были самыми большими компаниями в своих отраслях промышленности, лучшими из лучших в мире. Эти компании не делали больших ошибок. Ими не руководили глупые, неквалифицированные люди. Единственная настоящая ошибка, которую они допустили, состояла в следующем: они продолжали делать то, что делали и что привело их к успеху, немного дольше, чем надо... Настоящий секрет состоит в том, чтобы строить организацию, которая не боится вводить изменения, в то время как все еще идет успешно, прежде чем изменение станет необходимым для выживания.\*

Это обязательно означает реорганизацию. *Hewlett Packard* предпочитает создавать «кросс-организационные команды» вместо того, чтобы реструктурировать свои действия. Такие команды помогают организации реагировать быстрее. Это особенно важно на быстро меняющихся рынках, например связанных с видеокommunikациями, где за прошлые несколько лет циклы развития продукта сократились от двух-пяти лет до шести-девяти месяцев. В марте 1994 г. в газете *Financial Times* было процитировано высказывание Платта:

«Независимо от того, что мы делаем и что приносит нам сегодня успех, это будет неподходящим через 2 года. Это может работать в этом году. Возможно, это даже будет работать в следующем году, но убьет вас еще через год».

\*Цит. по: *Financial Times*, 18 March 1994.

стижима, поощряет других поднимать уровень ожиданий, уменьшает сложность путем сведения проблемы к ключевым вопросам и использует простой язык, чтобы донести миссию организации. Реакция последователей — рост готовности затрачивать дополнительные усилия в попытке реализовать миссию.

4. *Идеализированное влияние (Idealized influence)*, или лидерство, основанное на харизме. Это означает, что лидер пытается быть образцом для подражания. Он проявляет настойчивость и решимость в достижении целей, полностью отвечает за свои действия и демонстрируют предельную веру в свое видение будущего. Лидеры жертвуют своими корыстными интересами ради пользы других и разделяют общий успех и интересы. Реакции последователей — эмоциональное притяжение к лидеру, большая готовность доверять ему и стремление быть похожим на него.

Все семь подходов к лидерству могут быть реализованы директивным или партнерским способом, как показано в табл. 9.1 и 9.2. Согласно данной модели, трансформационные лидеры, чтобы быть эффективными, в некоторых ситуациях также должны быть транзакционными. Это не вопрос «или—или».

Таблица 9.1

**Директивное и партнерское нетранзакционное и транзакционное лидерство**

<b>Лидер, действующий с позиций невмешательства, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Если мои последователи хотят получить ответы на вопросы, пусть они найдут их сами»	«Независимо от того, что вы считаете правильным выбором, я с этим согласен»
<b>Лидер, действующий с позиций управления исключениями, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Вот правила, а вот так вы нарушили их»	«Давайте вместе создавать правила, которые мы будем использовать, чтобы выявлять ошибки»
<b>Лидер, действующий с позиций возможного вознаграждения, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Если вы добиваетесь поставленных мной целей, я отмечу ваши достижения соответствующим вознаграждением»	«Давайте договоримся о том, что нужно сделать и как вы будете вознаграждены, если вы достигнете целей»

Источник: Адаптировано из *Full Range Leadership Development*, Avolio & Bass, 1991.

Таблица 9.2

**Директивное и партнерское трансформационное лидерство**

<b>Лидер, действующий с позиций индивидуального подхода, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Я обеспечу поддержку, которая вам необходима для саморазвития в процессе работы»	«Что мы можем сделать как группа, чтобы предоставить друг другу необходимую поддержку для развития своих способностей?»
<b>Лидер, действующий с позиций интеллектуальной стимуляции, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Вы должны пересмотреть точку зрения, в соответствии с которой устройство для холодной плавки физически невозможно. Снова обдумайте эту проблему и подвергните сомнению ваше предположение»	«Давайте попробуем всей группой обсудить наши предположения, не критикуя идеи, пока не будут высказаны все точки зрения»

<b>Лидер, действующий с позиций вдохновляющей мотивации, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Каждый день вы должны говорить себе, что вы становитесь лучше. Вы должны следить за своим продвижением вперед и опираться на достигнутые успехи»	«Давайте работать вместе, чтобы объединить наши стремления и цели для пользы группы»
<b>Лидер, использующий идеализированное влияние, может быть:</b>	
<i>директивным или</i>	<i>партнерским</i>
«Я принял решение, поэтому обратного пути нет. Вы должны доверять мне и моему руководству, чтобы достигнуть того, что мы намеревались сделать»	«Мы можем быть победителями, если будем верить друг в друга. Я нуждаюсь в вашей поддержке, чтобы достигнуть нашей миссии»

Источник: Адаптировано из *Full Range Leadership Development*, Avolio & Bass, 1991.

## Трансформационное и харизматическое лидерство

Понятие «идеализированное влияние» в трансформационном лидерстве очень близко понятию харизматического лидерства, рассмотренному в предыдущей главе. Однако, по Бассу, между трансформационными и харизматическими лидерами существуют важные различия.

Харизма — это необходимый, но недостаточный компонент трансформационного лидерства. Некоторые люди, например кинозвезды, являются харизматическими, но не оказывают никакого трансформационного влияния на большинство последователей. Последователи могут одеваться так же, как звезда, или подражать ее поведению, но вряд ли пожертвуют своими интересами и последуют за ней в каком-либо деле.

Трансформационные лидеры влияют на последователей, пробуждая сильные эмоции, но делают это из гуманных побуждений. Они стремятся передавать полномочия последователям, развивая их независимость и укрепляя их веру в себя. Они стремятся усовершенствовать отдельного человека, организацию или все общество. Харизматические лидеры, напротив, иногда стремятся поработить последователей, «сохраняя» их слабыми и зависимыми. Их интересует личная верность, а не преданность ценностям и идеалам. Этот контраст можно

проиллюстрировать на примере, с одной стороны, Мартина Лютера Кинга или Махатмы Ганди, которые использовали харизматические возможности, чтобы улучшить жизнь своих последователей и общества, а с другой — Майкла Кореша, многие из последователей которого умерли в огне осады Уэйко, или Джима Джонса. Джонс был лидером одного культа и убедил своих последователей переехать из США в Гайану для лучшей духовной жизни. Год спустя Джим Джонс склонил более чем 900 членов его братства совершить самоубийство.

Джонса интересовало возвеличивание себя, а не судьба других людей. Трансформационные лидеры заинтересованы в том, чтобы последователи думали самостоятельно и творчески. Джим Джонс вдохновлял других следовать за своим видением наилучшего, по его мнению, устройства общества. Трансформационные лидеры вдохновляют других развивать себя, команду и свое видение далее.

Хотя Басс рассматривает харизму и трансформационное лидерство как различные понятия, многие авторы отождествляют их. В работе Тичи и Деванны (Tichy & Devanna, 1986), например, о трансформационном лидерстве говорится как о формулировании видения, которое вызывает энтузиазм у последователей и служит источником лояльности и доверия. Это очень напоминает харизму. Таким образом, хотя концептуально они могут различаться, в большей части работ отсутствует их ясное определение.

Трайс и Бейер (Trice & Beyer, 1991) проводят различие между харизмой и трансформационным лидерством, предполагая, что харизматические лидеры часто создают новые организации, в то время как трансформационные лидеры изменяют существующие организации. Это хорошо согласуется с жизненными историями известных людей, таких как Ричард Брансон из *Virgin*, Мэри Кей Эш из *Mary Kay Cosmetics* и Анита Роддик из *The Body Shop*, которых описывают как харизматических основателей своих компаний. Но поскольку харизма, подобно красоте, основана на оценках окружающих, кто должен решать, что таких людей, как Ли Якокка, спасшего «Крайслер», или Джон Харви-Джонс, который управлял *ICI*, нельзя назвать харизматическими? Несомненно, некоторые считают их именно такими.

### Данные исследований

Работа Басса по трансформационному лидерству послужила толчком для проведения большого количества исследований. Так, Многофакторный опросник лидерства (*MLQ*) оказался полезным инстру-

ментом для изучения взаимосвязи между трансформационным лидерством и другими переменными, такими как удовлетворенность последователей или эффективность лидера. Брайман (Bryman, 1992) детально рассмотрел результаты этого исследования; он указывает, что:

1. Идеализированное влияние (харизматическое лидерство) и воодушевляющее лидерство — компоненты теории Басса, чаще всего ассоциируются с позитивными результатами, например эффективностью, удовлетворенностью и дополнительными усилиями работников.
2. Индивидуальный подход и интеллектуальная стимуляция рассматриваются обычно как следующие по важности компоненты. Индивидуальный подход в большинстве случаев более важен, чем интеллектуальная стимуляция, за исключением ситуации, когда критерием результата выступают дополнительные усилия работников.
3. Возможное вознаграждение вносит довольно важный вклад в удовлетворенность, эффективность и дополнительные усилия.
4. Управление исключением приводит к противоречивым результатам. Пассивное управление исключением, по-видимому, менее эффективно, чем его активная форма.
5. Невмешательство лидера очень нежелательно.

В заключение Брайман отмечает, что «структура Басса, предложенная для рассмотрения трансформационного и трансакционного лидерства, дала возможность сделать множество открытий, которые дают в совокупности много интересных данных» (Bryman, 1992). Однако он также обращает внимание на то, что Многофакторный опросник лидерства (*MLQ*), используемый в этих исследованиях, имеет те же самые проблемы, которые мы отметили в главе 2 относительно исследований в Огайо с использованием опросника для описания поведения лидера (*LBDQ — Leader Behavior Description Questionnaire*).

При *корреляционном анализе* данных, полученных в большинстве исследований с применением Многофакторного опросника лидерства (*MLQ*), возникают специфические проблемы. Корреляция между двумя факторами не подразумевает, что один является причиной другого. Поэтому невозможно определить, является ли эффективность деятельности результатом или причиной возникновения трансформационного лидерства, и наоборот. Мы знаем лишь то, что эти два фактора взаимосвязаны.

Одна возможная причина, объясняющая эту взаимосвязь, — проблема *дисперсии общего метода*. В большинстве исследований измерения восприятия поведения лидера и воспринятой эффективности проводились в одно и то же время и на одной и той же выборке. Поэтому корреляции между поведением и продуктивностью могли быть искусственно завышены в результате склонности респондентов отвечать на вопросы единообразно. Там, где в исследованиях использовались независимые меры эффективности, результаты были схожи с теми исследованиями, в которых подчиненные сообщают и о восприятии лидера, и о показателях продуктивности работы, но корреляция была намного меньше. В исследовании Яммарино и Басса (Yammarino & Bass, 1990), например, обнаружилось: когда подчиненные общались как о показателях трансформационного лидерства, так и о показателях продуктивности (проблема дисперсии общего метода), корреляция была равна 0,87, но когда были получены независимые данные о продуктивности, она составила лишь 0,34.

Тем не менее, несмотря на эти проблемы, разработка и использование Многофакторного опросника лидерства (*MLQ*) — это значительный шаг вперед в изучении трансформационного лидерства. Исследования показывают, что в целом трансформационные лидеры оцениваются как значительно более эффективные, чем транзакционные.

## Другие исследования трансформационного лидерства

Сильная сторона работы Басса состоит в том, что она главным образом основана на данных, полученных с помощью опросника. Это означает, что гипотезы могут быть проверены, результаты оспорены или воспроизведены и есть количественные данные, которые делают результаты более точными. Два других исследования трансформационных лидеров являются описательными и основаны на интервью с лидерами, поэтому они лишены таких преимуществ. Однако эти результаты довольно показательны и позволяют понять сущность трансформационного лидерства и поведения лидеров.

## Исследование, проведенное Тичи и Деванной

Тичи и Деванна (Tichy & Devanna, 1986) изучили двенадцать руководителей больших организаций. Они брали интервью у самих руководителей и иногда у других людей в организации. Проведенный

анализ интервью позволил Тичи и Деванне описать процесс трансформационного лидерства как последовательность трех стадий:

- осознание потребности в изменении;
- создание нового видения;
- институционализирование изменений.

Первый шаг лидера — *осознание необходимости «оживить» организацию*. Постепенные изменения во внешней и внутренней среде организации могут легко остаться незамеченными до тех пор, пока не будет слишком поздно. Ханди (Handy, 1994) приводит пример с живой лягушкой, которая сидит в кастрюле с водой, медленно нагреваемой на огне. Внезапные изменения заставили бы лягушку выскочить. Медленные изменения незаметны, поэтому лягушка остается там, где она находится, и происходит неизбежное — она умирает. Чтобы познакомиться с примерами таких «мертвых лягушек», посмотрите на производство мотоциклов в Великобритании в 1960-х гг. или швейцарскую часовую промышленность в 1970-х гг. Основная задача лидера состоит в том, чтобы заставить других заметить нарастающие изменения и серьезно относиться к угрозе. Как отмечено в примере с *Hewlett Packard* (см. пример 9.2), это особенно трудно, когда организация процветает. Тем не менее это жизненно важно. Тичи и Деванна утверждают, что любая организация, которая не в состоянии оживить и преобразовать себя, рискует обанкротиться. Они перечислили четыре способа, с помощью которых лидер может заставить последователей обратить внимание на внешние изменения и связанные с ними угрозы:

- Ставьте под сомнение традиционную точку зрения, играя роль адвоката дьявола и поощряя подчиненных высказывать противоположные точки зрения.
- Развивайте связи с внешней средой. Поощряйте посторонних критиковать организацию. Убеждайте членов организации знакомиться с работой других служащих (например, инженеры могут делать выезды с коммивояжерами), чтобы по-новому увидеть знакомые вещи.
- Поощряйте служащих независимо от их обязанностей посещать другие организации, включая иностранные, чтобы увидеть, как они работают.
- Контролируйте эффективность системы (измеряйте продуктивность труда, сравнивая ее с работой конкурентов). Рассматривайте

не только финансовые вопросы, например доход или принадлежащий вам сегмент рынка, но и качество, удовлетворенность клиента, текучесть кадров и т. д. Распространите эту информацию по всей организации, чтобы бороться с самоуспокоенностью.

После того как внимание людей обращено на необходимость изменений, следующий шаг лидера — управление переходным периодом. Он включает принятие конкретного решения (какие изменения необходимы) и преодоление сопротивления изменению. Перемены, вероятно, будут означать изменения полномочий и статуса определенных лиц, неоправдавшиеся ожидания относительно карьеры и обучение новым навыкам и методам работы. Роль лидера состоит в том, чтобы облегчить этот процесс, укрепляя у служащих уверенность в себе, обучая новым методам работы и убеждая людей, что они не несут личной ответственности за предыдущие неудачи.

*Создание нового видения* — этот тот компонент, значение которого подчеркивают почти все исследователи трансформационного лидерства. Видение указывает путь к новому состоянию дел. Это привлекательная картина более желательного будущего. Оно вселяет в людей веру, что будущее заслуживает тех потрясений, которые связаны с разрушением существующего порядка вещей. Видение должно быть источником повышения самооценки и общей цели для членов организации.

По данным исследования Тичи и Деванны, видение редко бывает плодом усилий одного человека. Оно формируется в результате коллективного участия и консультаций, разворачивающихся в течение определенного периода. Участие не только повышает вероятность появления в организации подходящего видения, но и способствует его принятию и усвоению людьми, которые будут воплощать это видение в жизнь.

*Под институционализированием изменений* имеется в виду, что все описанное выше не может быть выполнено одним человеком или даже небольшой группой людей. Лидер нуждается в активной поддержке и помощи со стороны всех основных членов организации. Это может означать определенные изменения в составе персонала, так как команда руководителя должна быть полностью предана его видению. Однако, работая как с новыми, так и со старыми сотрудниками, лидер нуждается в хороших взаимоотношениях с влиятельными членами организации. Если люди участвовали в создании видения, это означает, что они будут более убежденно проводить изменения в организации.

## Данные исследований

Хотя исследование Тичи и Деванны интересно само по себе, его нельзя считать хорошим. Прежде всего для сравнения нет никакой группы нетрансформационных или несостоявшихся лидеров. Поэтому опасно предполагать, что только успешные трансформационные лидеры следуют выделенным выше шагам. Возможно, другие лидеры поступают так же. Вероятно, с организационным успехом связаны другие факторы, а не три шага, которые эти двенадцать лидеров определяют как характерные формы своего поведения. Без групп сравнения мы не можем с уверенностью этого утверждать. Также опасно делать вывод только на основе изучения двенадцати тщательно отобранных людей.

Отметим, что Тичи и Деванна обновили данные вышеназванного исследования во втором издании своей книги четыре года спустя. В ней говорится, что некоторые из компаний, участвовавших в исследовании, в настоящее время борются за свое существование. В частности, двум компьютерным компаниям не удалось справиться с быстро изменяющейся для их изделий конкурентной средой. Итак, насколько мы можем доверять точке зрения авторов, согласно которой трансформационные лидеры этих компаний были способны реагировать на внешнее давление и соответствующим образом преобразовывать организацию?

Однако отчет об этом исследовании представляет собой интересное чтение и служит источником идей, которые могут быть проверены более строгими средствами.

## Исследование, проведенное Беннисом и Нанусом

Беннис и Нанус (Bennis & Nanus, 1985) взяли интервью у 90 известных и успешных лидеров в США. 60 из них возглавляли фирмы в частном секторе, а 30 включали работающих в общественном секторе политических деятелей, дирижеров симфонических оркестров и основателей балетных школ. Все лидеры были авторами новых идей, новой политики и новых методов работы. Интервью продолжались три-четыре часа, и десять лидеров наблюдались в течение приблизительно пяти дней.

Результаты исследования указывают, что для эффективных лидеров характерно использование четырех стратегий, определяющих

сущность лидерства. Во-первых, это *управление вниманием через видение* (*management of attention through vision*). Лидерство требует способности вообразить желаемое состояние дел, создать образ будущего, который вызывает энтузиазм и преданность делу в других людях. Управление вниманием через видение — это создание фокуса внимания. Видение должно вдохновить других, преобразовывая цель в действие. Когда члены организации разделяют видение, у них возникает ощущение правильного направления, они могут определить свою собственную позицию относительно того, куда идет организация. Члены организации чувствуют себя наделенными полномочиями, потому что их направляет и мотивирует привлекательное видение будущего. Беннис и Нанус приводят пример Серджиу Комиссланы, дирижера Хьюстонского симфонического оркестра, который точно знал, какое исполнение он хотел услышать от оркестра. Один оркестрант называл это «гобеленом намерений маэстро».

Во-вторых, необходимо создать *значение через коммуникацию* (*meaning through communication*). Две названные стратегии исключают друг друга; нет смысла иметь видение, если вы не можете сообщить его значение другим. Одержимость Комиссланы результатом, точное знание того, что он хочет, будут бесполезны без его способности сообщить это оркестру. Лидеры должны убедить других в правильности своего видения и сообщить его. Они должны делать это не только в организации. Их видение также должно быть признано поставщиками, потребителями и другими людьми вне организации. Лидеры должны вновь и вновь формулировать свое видение и его желательность. В большинстве случаев также будет необходимо изменить структуру организации в соответствии с видением и ценностями, которые оно воплощает. Несколько лет назад передо мной была поставлена задача помочь одной организации превратиться из традиционной бухгалтерской фирмы в организацию по оказанию финансовых услуг, ориентированную на рынок и предпринимательство (Shackleton, 1992). Я не смог бы создать у моего партнера новое видение того, где фирма должна быть через пять лет, без постоянного повторения, принятия предполагаемых изменений его партнерами, их обучения и структурных изменений в соответствии с данным видением и ценностями.

Лидер должен также *управлять доверием через постоянство* (*manage trust through constancy*). Без взаимного доверия лидер, предлагающий новый путь, будет восприниматься с подозрением и не сможет передать полномочия другим. Кроме того, лидер должен быть

предсказуем и последователен, чтобы его действия были совместимыми с видением и ценностями.

Наконец, лидер должен *управлять собой* (*manage of self*), что предполагает *позитивное отношение к себе* и *позитивное отношение к другим*. Лидеры должны иметь твердые убеждения, чтобы преодолеть оппозицию, которая довольно часто возникает при реализации изменений, и продолжать верить в свое видение. Позитивное отношение к другим предполагает наличие у людей, окружающих лидера, схожих убеждений в том, что они могут быть наделены полномочиями, чтобы воплотить видение в жизнь. По мнению Бенниса и Нануса, этот фактор был, «возможно, самым заметным и впечатляющим качеством лидеров, которых мы изучали». В качестве иллюстрации они приводят пример фирмы *Polaroid*. Эдвин Ланд, основатель *Polaroid*, постоянно мотивировал свою команду, чтобы «достигнуть невозможного» — создать мгновенный фотоаппарат. Его абсолютная вера в себя убедила менеджеров, что они не могут потерпеть неудачу. Отказ верить в возможность неудачи — ключевой элемент управления или самораскрытия через позитивное отношение к себе.

## Данные исследований

Хотя исследование Бенниса и Нануса интересно и информативно, оно имеет те же недостатки, что и работа Тичи и Деванны. Главный из них состоит в том, что не используется никакой контрольной группы менеджеров для сравнения их с экспериментальной группой, состоящей из 90 лидеров (например, с выборкой из 90 неудачных лидеров). Таким образом, возникает вопрос: как нам узнать, что эти стратегии специфичны для успешных лидеров? Возможно, менеджеры или транзакционные лидеры также используют их. Поэтому мы рискуем переоценить достоинства «провидческих» лидеров за счет этих менеджеров.

Вторая проблема заключается в том, что эти результаты получены непосредственно из бесед с самими лидерами. У нас нет никакого объективного доказательства того, что они действительно ведут себя таким образом. Например, стратегия позитивного отношения к себе выявлялась вопросом: «Каковы ваши главные сильные и слабые стороны?» Беннис и Нанус сообщают, что лидеры акцентировали внимание на своих сильных сторонах. Такие результаты наводят на мысль, что, возможно, были бы получены другие данные, если бы опрашивались подчиненные или члены команды. Однако представление о том, что наличие и сообщение своего видения, укрепление доверия и после-

довательность в действиях важны, подтверждается и в других исследованиях.

Несмотря на это, книга Бенниса и Нануса представляет собой интересное и заставляющее размышлять чтение. Ее часто цитируют, и эти идеи широко используются в курсах развития лидерства. Практикующие менеджеры интуитивно чувствуют ее привлекательность. При этом нельзя сказать, что данные, отличающиеся от вышеназванных, получены с помощью лучше спланированных исследований, типа тех, в которых используется Многофакторный опросник лидерства (*MLQ*). Но пока эти результаты не обоснованы более надежными методами, их нужно рассматривать с осторожностью.

## Резюме

В этой главе, таким образом, показано: большинство исследователей сходятся в том, что трансформационное лидерство включает создание нового видения, которое указывает путь к новому состоянию дел, к желательному будущему. Видение становится катализатором для того, чтобы вдохновить других к достижению общей цели группы, а также помогает повысить самооценку членов группы. Как отметили Тичи и Деванна, видение редко является плодом усилий одного человека, оно, как правило, формируется в процессе коллективного участия и консультации. Этот процесс делает членов организации более приверженными предложенным изменениям, более мотивированными и направленными на воплощение видения. Коллективный процесс также создает у членов группы чувство обладания полномочиями, когда они работают вместе в направлении созданного лидером видения.

## Наделение сотрудников полномочиями

### Что такое наделение полномочиями?

Наделение полномочиями (*empowerment*) — это философия предоставления нижестоящим сотрудникам организации большей ответственности и свободы принятия решений. При этом могут потребоваться совсем небольшие изменения паттернов власти и полномочий. В большинстве организаций аспекты работы, в рамках которых сотрудников предполагается наделить полномочиями, могут быть ясно определены и, скорее всего, ограничены. Чем четче определены эти области, тем выше вероятность, что наделение сотрудников полномочиями будет успешным.

На первый взгляд наделение полномочиями и их делегирование — одно и то же, однако на самом деле эти понятия различаются. При делегировании один человек — лидер, менеджер или супервизор — по определенным причинам решает передать задание или некоторую часть своей работы другому человеку. Причины делегирования полномочий различны и могут быть связаны с развитием подчиненных, освобождением собственного времени или простотой задания. Делегирование может быть одноразовым действием или продолжаться более длительный период, но в любом случае это «контракт» или сделка между двумя людьми или между руководителем и его командой. С другой стороны, наделение полномочиями — это философия управления. Оно расширяет ответственность, связанную с конкретным заданием или ролью, без необходимости изменения самого задания или роли. Наделение полномочиями имеет разный масштаб: оно может проводиться во всей компании, в одном из ее отделений или затрагивать конкретную функцию. Каким бы ни был масштаб наделения полномочиями, его пределы могут быть как широкими, так и очень узкими: все зависит от цели изменений.

Например, в одной организации рабочим машинного цеха были предоставлены полномочия принимать решение о замене резца в том случае, когда они сами решат, что он достаточно изношен и может ухудшить качество продукции. Порядок обработки деталей продолжал определяться «планировщиком». Ранее время замены резцов определялось при помощи формулы, включающей время обработки и природу обрабатываемых материалов, а не на основе решения рабочего. Несомненно, это было наделение полномочиями, но в относительно узких пределах.

## **Истоки наделения полномочиями**

Причины или истоки философии наделения сотрудников полномочиями многообразны. Она является результатом возрастания специализации работы, изменения структуры организаций, а также повышенного внимания к такой ценности, как люди в организации.

### **Специализация работы**

Некоторые отрасли промышленности и бизнеса все больше зависят от сотрудников-экспертов, которых иногда называют знающими или талантливыми сотрудниками (Sadler, 1993). Они умны, образованны и мотивированны, но в то же время часто с трудом поддаются управлению. Примеры подобных областей: сфера финансовых услуг, научно-исследовательская работа и образование. Разработка подходов, уменьшающих время и усилия, затрачиваемые на управление такими людьми, имеет ряд положительных последствий. Большинству сотрудников-экспертов гораздо больше нравится работать под минимальным контролем, они не стремятся к смене места работы, если имеют возможность соответствовать современным требованиям. Наделение сотрудников полномочиями выгодно и руководителям, и подчиненным.

### **Изменение структуры организаций**

При переслаивании организаций с целью упрощения структуры (например, удалении одного из управленческих уровней) руководители сталкиваются с необходимостью управлять большим количеством сотрудников и обнаруживают больший разрыв между собой и подчиненными как с точки зрения иерархии, так и с точки зрения функций. Позднее это также может усложнить управление «сотрудниками-экспертами», особенно если их работу контролируют руко-

водители, не обладающие достаточной компетентностью в соответствующей области. Из этого также вытекает необходимость передачи доли ответственности тем сотрудникам, которые более компетентны, чтобы принимать решения.

## **Ценность человека**

Руководители часто говорят: «Люди — наше главное достояние». На основе этого в некоторых ранних работах по наделению полномочиями (например, Block, 1987), утверждалось, что люди ведут себя ответственно, если с ними обращаются соответствующим образом. Фактически при этом они часто превосходят самые оптимистические ожидания. Некоторые из ранних исследователей данной области, однако, недооценивали необходимость культурных изменений.

В 1970-х гг. были очень популярными кружки качества, которые давали сотрудникам всех уровней возможность обсудить стоящие перед ними проблемы. Выяснилось, что эти проблемы ограничивались главным образом их собственной работой. При этом решение многих проблем требовало лишь небольших изменений; что привело некоторых руководителей к вопросу, почему сотрудники не чувствуют за собой права вносить необходимые исправления самостоятельно. К тому же очень немногие кружки качества оказались жизнеспособными. Итак, предоставление сотрудникам большей ответственности в вышеупомянутых областях было в некоторых случаях естественным следствием неудачи более ранних инициатив.

## **Цели наделения сотрудников полномочиями**

### **Улучшение качества**

Философия наделения полномочиями подразумевает, что решения принимаются людьми, непосредственно связанными с деятельностью, будь то обработка бумаг, работа на производственной линии или предоставление услуг клиентам. Такие люди лучше всего знают нормальный или допустимый режим работы и, следовательно, лучше других способны определять отклонения от него или другие проблемы. Если цель — улучшение качества продукции, наделение полномочиями должно быть направлено на выявление брака, причем на ранней стадии производства. Это уменьшит затраты на переработку и минимизирует вероятность получения клиентом плохих товаров или услуг.

## Разнообразные преимущества

Вышеизложенное, очевидно, может вызвать опасения, что тогда клиент получит товары или услуги только низкого качества. Наделение сотрудников полномочиями в любой организации обычно предусматривает некоторую проверку, которая позволяет минимизировать этот риск. Но такие меры предосторожности сами по себе могут подавить инициативу, вызванную наделением полномочиями, создавая впечатление, что одной рукой ответственность предоставляется, а другой — отбирается. Любой успешный шаг по увеличению полномочий должен приводить к очевидной выгоде для сотрудников, клиентов и организации. Если какой-нибудь стороной пренебрегают, успешная реализация программы наделения полномочиями маловероятна.

## Уменьшение зависимости от правил

Во многих организациях, особенно в тех, где большое внимание уделяется статусу и иерархической позиции, наблюдаются чрезмерная осторожность и слишком усердное следование правилам, что может подавлять инициативу, препятствовать изменениям и даже приводить к отрицанию здравого смысла. В таких случаях наделение сотрудников полномочиями может повысить их самоотдачу и увеличить производительность, одновременно снижая пассивное принятие укоренившейся практики работы.

## Внедрение философии наделения полномочиями

Любой руководитель, который желает наделить сотрудников полномочиями, попадает в затруднительное положение. Человек (или группа), решающий вступить на этот путь и планирующий реализацию соответствующей программы, ведет себя «иерархически», что противоречит наделению полномочиями. Проблема как раз и заключается в том, чтобы найти такой способ поведения руководителя, который в то же время соответствовал бы плану. Это имеет первостепенное значение в любых обстоятельствах и при любом масштабе программы.

В большинстве организаций наделение сотрудников полномочиями включает изменение культуры. Поэтому не следует недооценивать масштаб и сложность изменений, а также потребность во времени и энергии (см. пример 10.1). Существуют различные теории изме-

**Пример 10.1****«Зажигающие» собрания в компании Mercury Communications**

Майк Харрис — исполнительный директор компании *Mercury Communications*, конкурента *British Telecom*. В 1993 г. он начал процесс наделения сотрудников полномочиями, но выбрал необычный и спорный метод изменения культуры организации. На протяжении шести месяцев большинство из 11 000 сотрудников *Mercury* посещали так называемые «зажигающие» собрания, проходившие в больших брезентовых иглу, расположенных на автостоянке Бирмингемского национального выставочного центра. По ночам иглу освещались и были хорошо видны с ближайшей автомагистрали. Интенсивная программа тренинга, включавшая эмоциональный обмен мнениями, самораскрытие и много похвал, продолжалась до десяти часов и сопровождалась звуковыми и световыми шоу, напоминавшими популярные музыкальные телепрограммы или ритуалы в стиле американских индейцев. Такой метод вызвал различные отзывы: некоторые называли его «промыванием мозгов» и «одурманиванием», а другие считали очень эффективным и ценным опытом, подготавливающим сотрудников к удивительному будущему и усиливающим их мотивацию.

Цель этого процесса заключалась в том, чтобы познакомить сотрудников с культурой наделения полномочиями. Наделение полномочиями начинается с сотрудников, а не с клиентов. Утверждается, что оно делает сотрудников более мотивированными, преданными, мыслящими и побуждает их принимать индивидуальную ответственность за качество товаров или услуг и удовлетворенность клиентов. Сотрудников поощряют вносить предложения по улучшению любых аспектов деятельности организации — от незначительных деталей методов работы до производства абсолютно новых товаров и материально награждают за это. Компания *Mercury* утверждает, что непосредственным результатом «зажигающих» собраний стало предложение сотен осуществимых идей и внедрение производства многих новых товаров.

Концепция наделения полномочиями не нова. Она также не уникальна для *Mercury*. Наделение полномочиями используют многие компании Великобритании, включая *Elida Gibbs* (компания *Unilever*), *Rank Xerox*, *British Airways* и *Rover*. Однако немногие организации приняли такой крайний подход к внедрению культуры наделения полномочиями.

Источник: Адаптировано из «Mindbenders explore the future at Mercury», *The Sunday Times*, 24 April 1994.

нений (см., например Plant, 1987). Согласно одним, изменения следует начинать с полного понимания настоящего, согласно другим — с создания ясной картины будущего как цели, к которой надо стремиться. То же самое и с наделением полномочиями. Некоторые авторы придерживаются позиции, что изменения необходимо проводить на

**Пример 10.2****Наделение полномочиями: старое увлечение в новой упаковке?**

Циники считают, что наделение полномочиями — это всего лишь еще одно увлечение в длинном ряду прихотей руководителей. Даже те, кто зарабатывают на жизнь управленческим консультированием, например Ричард Пэскейл, консультант из США, говорят об «индустрии увлечений». Он спрашивает: «Мы просто пересматриваем старые подходы или на самом деле совершаем открытия?»

Действительно, наделение полномочиями очень похоже на некоторые более ранние программы, такие как «участие сотрудников» или «обогащение содержания работы». Многие организации «увеличивают участие» сотрудников или «наделяют их полномочиями», но называют это иначе. Тем не менее, какое бы название ни носили эти программы, основная их цель заключается в увеличении мотивации сотрудников и усилении у них чувства участия в работе и вносимого в нее вклада.

Если вы посетите один из ресторанов *Forte Harvester*, то узнаете, что его сотрудники объединены в группы, которые сами осуществляют набор кадров, разрабатывают собственные рекламные акции и контролируют собственные продажи. В результате этого в *Forte Harvester* значительно уменьшилась текучесть рабочей силы. Отпала необходимость в контролерах, так как теперь каждый сотрудник подчиняется непосредственно заведующему отделением. Тем не менее свобода принятия решений имеет определенные пределы. Группы сотрудников не имеют права разрабатывать собственные варианты меню, устанавливать цены и изменять логотип компании.

Группы в ресторанах *Harvester* регулярно проводят собрания, на которых рассматриваются предложения по улучшению работы, что очень похоже на другие когда-то

уровне компаний, утверждая, что успешной может быть только крупномасштабная программа наделения полномочиями. Другие предлагают начинать с «обжитого места» — той части компании, где уже наблюдается энтузиазм сотрудников или особенно срочно нужны изменения. Второй подход дает лучшую возможность, чтобы включить сотрудников в исследование аспектов, которые будут затронуты при наделении полномочиями: чем оно будет ограничено, какой выгоды следует от него ожидать и для кого, какое обучение потребуется, какую информацию надо будет регулярно предоставлять, каковы вероятные преграды на пути к успеху и как их можно минимизировать. В таких менее масштабных программах важная роль принадлежит руководителю, который может стать образцом для подражания для остальных сотрудников, приняв с самого начала соответствующий наделению полномочиями стиль руководства.

К наиболее важным качествам руководителя можно отнести навыки слушания, открытость новым, оригинальным идеям, способность

модные программы: концепцию всеобщего управления качеством (*Total Quality Management, TQM*) и кружки качества. Вместо контроля брака в конце процесса производства всеобщее управление качеством подразумевает исследование и улучшение качества товаров или услуг на каждой его стадии. Это может быть достигнуто только при участии (опять это слово!) всех сотрудников на всех этапах процесса. Предполагается, что при этом все сотрудники независимо от вида работы вносят вклад в улучшение качества. Такой медленный процесс небольших постепенных изменений называется непрерывным улучшением. Это не быстрый успех. Один из элементов процесса всеобщего управления качеством — кружки качества, которые представляют собой собрания групп, на которых сотрудники обсуждают связанные с качеством вопросы.

В некоторых организациях делаются попытки превратить их в «обучающиеся организации», — еще одно популярное понятие. Обучающиеся организации поощряют непрерывное улучшение самих сотрудников, стимулируют их обучение, рост и развитие, выгодные обеим сторонам. Более новая идея — «перестройка процессов бизнеса», которая заключается в разрушении барьеров между различными отделениями организации и удалении ненужных промежуточных этапов производственного процесса.

Независимо от того, являются ли эти меры преходящими увлечениями или крупными концептуальными достижениями в улучшении способа работы, все они направлены на более эффективное использование талантов, энергии и времени людей. Цель некоторых из них — обогащение профессиональной деятельности сотрудников. Другие — тщательно замаскированные средства, направленные на выполнение большего объема работы меньшим числом людей. Так или иначе, все они могут помочь организации стать более конкурентоспособной.

к поддержке и отказ от оценок. Он также должен быть терпеливым, чтобы сотрудники, не привыкшие генерировать идеи, принимать решения и решать проблемы, стали уверенными и смогли освоить новые навыки. Если при наделении полномочиями возникают проблемы, люди, привыкшие к решительной руководящей роли, могут предоставить собственные идеи или решения.

Если наделение полномочиями гораздо более масштабно, оно обычно имеет какое-то одно направление, чаще всего это концепция всеобщего управления качеством или непрерывное улучшение (см. пример 10.2). Внедрение программы обычно сопровождается тренингом для всех сотрудников компании, при этом снова возникает ранее описанное затруднение. Если руководитель желает наделить полномочиями каждого и демонстрирует это, устраивая вышеназванный тренинг, о чем это говорит сотрудникам? Определенно, не о том, что человек обладает полномочиями решать, посещать тренинг или нет. Обучающие курсы и тренинг обычно реализуются «сверху вниз», поэтому

никто не может быть наделен полномочиями, пока не «позволит» начальник. Это снова зависимость, которая не согласуется с истинным наделением полномочиями, хотя в данном случае есть и положительный фактор: руководитель подкрепляет свои слова делом.

## Что способствует и препятствует наделению полномочиями?

Рассмотрим некоторые факторы, которые способствуют или препятствуют успешной реализации инициатив по наделению полномочиями, а именно: систему вознаграждения, организационную поддержку, структуру организации и меры, предпринимаемые, когда сотрудник допускает ошибку.

### Системы вознаграждения

Один из наиболее важных аспектов наделения полномочиями — необходимость рассмотреть *системы вознаграждения*, как формальные, так и неформальные. Если большее вознаграждение обеспечивается старыми формами поведения, то маловероятно, что сотрудники изменят их. Например, на производственном предприятии, где оплата основана на количестве произведенной продукции, мало смысла наделить рабочих полномочиями останавливать производственную линию при возникновении проблем с качеством продукции, так как в данном случае вознаграждается именно количество произведенной продукции. При этом очевидно, что вознаграждаться должно прежде всего производство качественной продукции. Неполный анализ систем вознаграждения часто становится главной причиной неудачи инициатив по наделению сотрудников полномочиями.

Менее формальные, чем оплата, виды вознаграждения труднее обнаружить и прогнозировать. Приведем один пример из работы компании, занимающейся тяжелым машиностроением. На одной стадии производства для удаления смазки детали нужно было погружать в резервуар с чистящей жидкостью. Жидкость была дорогой, а резервуар большим. Ранее жидкость обновляли один раз в неделю. Из-за плохой очистки в резервуаре сложные детали достаточно часто возвращались назад после прохождения нескольких этапов производственного цикла, что приводило к большим временным и финансовым затратам. Анализ показал: снижение себестоимости изделий в некоторых случаях может быть достигнуто, если жидкость менять чаще,

но это не может выполняться по графику. Было решено предоставить право принятия решений о смене жидкости оператору резервуара. Фактически оператор сам понимал это и признавался, что часто думал о неэффективности сложившейся системы. На необходимость смены жидкости указывало простое появление пленки на ее поверхности. Казалось, что с этим проблем возникнуть не должно. Оператор резервуара очень хорошо определял время, когда нужно менять жидкость. Иногда это происходило гораздо чаще одного раза в неделю, а иногда жидкость оставалась чистой на протяжении гораздо большего периода.

К сожалению, для опорожнения, очистки и заполнения резервуара требовалось около 30 минут, и операторы, работавшие на более ранних стадиях производства, вскоре стали протестовать и требовать возвращения к старой системе. Никому из них не платили с заработной платы, поэтому оплата была выше при снижении количества незавершенной продукции, а остановка производства, вызываемая незапланированной сменой жидкости, иногда увеличивала ее количество. На оператора резервуара стали оказывать сильное давление, заставляя его принимать решение о смене жидкости только в конце каждого рабочего дня.

Итак, было проведено много консультаций, был принят во внимание необходимый навык, проведен финансовый анализ, была общая поддержка изменения. Возврат деталей заметно снизился, были сэкономлены значительные деньги, однако никто не смог предвидеть последствий нерегулярной смены жидкости.

Позитивный пример из государственного сектора показывает, как одна из форм наделения полномочиями привела к двойной выгоде: на индивидуальном и организационном уровнях. Организация финансировалась главным образом государством и выполняла задания правительства и других организаций государственного сектора. На высоком уровне было принято решение поощрить предпринимательское поведение в рамках некоторых четко определенных параметров, связанных с конфиденциальностью, эксклюзивностью и качеством. Каждое отделение могло сохранять половину прибыли и использовать ее для повторного инвестирования в различные виды деятельности, а вторая половина возвращалась в государственный бюджет. Это оказалось действенным стимулом, повлекшим за собой реализацию некоторых смелых коммерческих проектов. Часть прибыли одного отделения была инвестирована в дальнейшее развитие сотрудников, что, в свою очередь, дало им навыки, необходимые для осуществ-

вления иного вида коммерческой деятельности. Другой «наградой» за успешное наделение полномочиями стало повышение в должности главы особенно успешного подразделения: его назначили руководителем всего отдела. Была широко распространена информация, что важными факторами повышения в должности стали предпринимательский взгляд, индивидуальные стремления и поддержка развития сотрудников. Это было необычно — и критерии повышения, и оглашение причин решения.

### Организационная поддержка

Для успешной реализации и поддержки программы по наделению полномочиями необходима явная *организационная поддержка*. Старшие руководители должны проявлять неподдельный интерес к прогрессу сотрудников, к их новым установкам и формам поведения. Эта поддержка должна быть очевидной для всех причастных к программе работников.

Противоречие стратегических решений компании желаниям или действиям наделенных полномочиями сотрудников может привести к неудаче. Так проверяется решимость руководителей и их приверженность взглядам. В качестве примера рассмотрим случай, связанный с производством хозяйственных товаров. Если на линии происходил какой-либо сбой, производство продукции продолжалось до тех пор, пока кто-нибудь не находил в большом производственном помещении контролера, который решал, достаточно ли серьезна проблема для остановки линии. В рамках инициативы по наделению полномочиями операторам было предоставлено право принимать решение об остановке линии, даны средства контроля качества продукции, проведено соответствующее обучение. Много недель все шло по плану. Затем операторы изучили записи, которые они вели по собственной инициативе. Обнаружилось, что почти все остановки линии происходили при использовании материалов одного поставщика, в то время как материалы другого поставщика почти не вызывали проблем. Операторы предложили компании перейти на работу с одним поставщиком. Предложение было отвергнуто как «противоречащее политике компании», кроме этого, компания не предприняла действий по улучшению продукции второго поставщика. Проблема осталась, операторы утратили иллюзии, качество продукции стало падать, а объем производства — уменьшаться: красноречивый пример того, что происходит, если руководители не принимают во внимание рекомендации наделенных полномочиями сотрудников.

## Структура организации

Другое условие успешного наделения полномочиями — *структура организации*. Наделение полномочиями обычно хорошо работает на наиболее высоких и наиболее низких уровнях организации. Средние уровни часто сопротивляются изменениям и любым доступным образом стремятся сохранить свои области ответственности. Это одна из причин того, почему наделение полномочиями часто сопровождается переслаиванием. Так, в одной компании были реализованы изменения, в соответствии с которыми супервизоры принимали решения на более широком фронте, для чего они были тщательно обучены, в числе прочего им была объяснена и стратегия компании. Однако они стали использовать полученные знания как власть и стали еще тщательней контролировать рабочих, вместо того чтобы наделить их полномочиями.

Наделению полномочиями мешает и такая структура организации, которая подразумевает дублирование. Например, если рабочим предоставляется ответственность контроля за качеством продукции, однако сохраняются инспекторы или специалисты по контролю за качеством, операторы знают, что после их собственной проверки будет проведена еще одна. Это обесценивает их вклад, что, в свою очередь, препятствует наделению полномочиями.

## Ошибки

Возможно, больше всего успех наделения полномочиями зависит от поведения руководителей, когда кто-нибудь *совершает ошибку*. Большой вред приносят осуждение и наказание, пусть даже неформальные. Квалифицированные руководители поддерживают наделение полномочиями, подчеркивая, что некоторые ошибки неизбежны, и поощряя их открытое обсуждение и использование для обучения.

## Роль лидеров в наделении полномочиями

Лидер может быть и управляющим директором крупной компании, и старшим менеджером какого-нибудь отделения, и заведующим производством небольшого цеха или супервизором канцелярского отдела. Основное требование, которое стоит перед ним, заключается в следующем: он должен либо принимать план руководителя более высокого уровня, либо быть настолько независимым, что участие других

становится ненужным. Каковы бы ни были обстоятельства или масштабы желаемого наделения полномочиями, для успеха любого лидера необходимо выполнение некоторых предварительных условий.

## **Уважение и доверие**

Лидеры должны искренне уважать способности и потенциал своих сотрудников. Они могут видеть нереализованный потенциал или способности, использующиеся вне работы или в других видах деятельности, таких как спорт или общественная деятельность. Они видят сильные стороны подчиненных наряду со слабыми и концентрируются не на слабостях как на камнях преткновения, а на сильных сторонах как на способах достижения большего успеха.

Если руководители не уважают своих сотрудников, то последние ведут себя соответствующим образом. В одном крупном учреждении общественного питания было много неквалифицированных должностей, на которых работали плохо образованные люди, не умевшие ни читать, ни писать. Их супервизор обращался с ними так, как если бы они не могли самостоятельно думать, и давал им очень точные инструкции, например: где нужно хранить различные виды продуктов, в каком порядке следует выполнять различные виды работы. Однако когда посторонний консультант стал работать с ними, чтобы улучшить производительность и удовлетворенность работой, их уровень знаний о здоровье, безопасности и гигиене всех удивил. Качество и практичность их предложений стали для всех откровением. Они не рисковали предлагать идеи ранее, потому что знали, что никто не станет их слушать.

## **Уверенность лидера**

Если лидеры боятся собственной роли или опасаются за свое будущее, маловероятно, что они наделят полномочиями своих подчиненных, так как это может угрожать их выживанию. Эффективно проводящий наделение полномочиями руководитель или принимает риск стать лишним, или уверен в том, что сможет найти новую роль. В наиболее успешных случаях руководитель постоянно поощряет подчиненных принимать все больше и больше ответственности в собственной области компетентности, освобождая себе время, чтобы поставить новые цели или принять роль, более ориентированную на будущее.

## Обучение и поощрение сотрудников и их уверенность

Руководитель, который намерен наделить подчиненных полномочиями, поддерживает баланс между уважением имеющихся способностей сотрудников и их обучением с целью развития скрытого потенциала. Как и в случае большинства аспектов наделения полномочиями, успешный руководитель найдет способ донести до работников эту дилемму, поощряя их рассмотреть необходимость обучения и собственного развития. Риск заключается в том, что руководитель понизит уверенность сотрудников, дав им незнакомое задание. Цель состоит в повышении уверенности, а не в ее понижении. Эту сложность обычно можно преодолеть, работая с конкретными вопросами. Программа собраний групп должна состоять из вопросов: «Какие аспекты вашей работы огорчают вас?», «Что побуждает вас хорошо работать?», «Что мешает вам работать лучше?», «Что вы хотели бы изменить в своей работе?», «Что вам потребуется, чтобы сделать это возможным?» Руководитель, наделяющий сотрудников полномочиями, не имеет ответов на все вопросы и готов признать это. Он также способен поощрить сотрудников к реализации предложений, он терпелив и избегает делать быстрые выводы о том, что полезно или прибыльно.

Руководителю, таким образом, следует проводить обучение сотрудников, принимая во внимание новые аспекты их ролей. Это может приводить к демонстрации власти или превосходства и, таким образом, противоречить духу наделения полномочиями. Если сотрудники обладают необходимыми знаниями и опытом, то предпочтительнее, вероятно, найти способы их использования. Признак успешного руководителя — такой способ проведения обучения, при котором осуществляется обмен знаниями и опытом и стимуляция инициативы сотрудников. Во многих ситуациях наиболее успешными подходами к развитию оказываются такие, которые позволяют каждому человеку учиться в оптимальном для него темпе и предпочитаемым образом (например с использованием компьютеров, видеофильмов, книг и т. д.).

## Определение границ

Когда руководитель намерен наделить сотрудников полномочиями, никто не подразумевает, что сотрудники получают право делать все, что им захочется. Любая организация имеет стратегию, которая, скорее всего, определяется на высоком уровне. Поэтому работники,

пытающиеся получить инвестиции в производство товара, который не пользуется высоким спросом, будут разочарованы. При наделении полномочиями важна ясность границ.

Очень маловероятно, что наделение полномочиями произойдет быстро. Оно может происходить постепенно, по мере увеличения количества людей, придерживающихся соответствующего стиля работы, и по мере получения сотрудниками большей ответственности и свободы принятия решений. Таким образом, более важно предоставить группе возможность найти собственные области принятия решений, чем пределы этих областей. Успешные руководители предоставляют сотрудникам не ответственность, а возможность ее принятия.

### **Информация и коммуникации**

Предоставление сотрудникам больших полномочий для принятия решений обычно сопровождается потребностью в большем количестве информации. Она может включать точные сведения о предстоящих приказах, возможных факторах задержки или информацию о важнейших расходах. Как и в предыдущем разделе, ключ к успешному наделению полномочиями — найти такой способ, при котором сотрудники сами смогут определить собственные потребности в информации, включая ее содержание, время предоставления и источник. Это может быть намного более сложным, чем кажется на первый взгляд, так как информация нередко становится символом власти. В организациях очень часто наблюдается нежелание делиться информацией, объясняемое такими «причинами», как конфиденциальность.

### **Скорость прогресса**

Возможно, для руководителя, который искренне желает достигнуть прогресса, это наиболее сложный аспект наделения полномочиями. Грань между наделением сотрудников полномочиями и давлением на них очень тонка. Многие сотрудники, боясь ошибок и их последствий, будут крайне осторожными. Трудно достичь установки, что ошибки — это возможности для обучения, если очевидно, что более предпочтительным вариантом будет предвосхищение и предупреждение ошибок. Для поддержания прогресса и предупреждения регресса весьма важно гарантировать, что осуждения не последует.

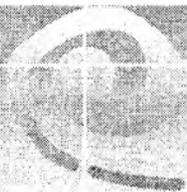
Скорость прогресса зависит от истории организации. У нового руководителя много преимуществ перед старым, который желает изменить свой стиль руководства. Окружение, где гарантия занятости не главная проблема, — вероятно, более плодотворная почва для наде-

ления полномочиями, как и ситуации, когда диапазон способностей сотрудника широк и он уверен в своей роли. Руководитель, в подчинении которого находятся несколько различных команд или групп сотрудников, сталкивается с выбором: начинать наделение полномочиями всех сотрудников одновременно или выбрать область, где достижение успеха кажется наиболее вероятным. Обычно наилучший путь к успеху — выслушивание, поощрение, обучение сотрудников и терпеливая работа над постепенным прогрессом.

## Резюме

В этой главе мы показали, что процесс наделения сотрудников полномочиями подразумевает нечто большее, чем простую передачу руководителем части своей работы подчиненным. Это философия управления, которая заключается в предоставлении нижестоящим сотрудникам организации большей ответственности и свободы принятия решений. Основная цель этого — позволить принимать решения тем сотрудникам, которые наиболее близки к фактической работе. Это поощряет инициативу и мотивацию. Наделение полномочиями имеет много плюсов, однако есть и факторы, препятствующие его успеху. Не последнюю роль играет то, что руководители не всегда принимают во внимание системы вознаграждения. Стратегические решения также могут противоречить желаниям или действиям наделенных полномочиями сотрудников. Лидерам, желающим успешно реализовать процесс наделения полномочиями, следует принимать во внимание эти факторы.





## **Действительно ли лидеры-женщины отличаются от лидеров-мужчин?**

Мужчины до настоящего времени господствуют в лидерстве. Однако некоторые авторы утверждают, что в ближайшем будущем все может измениться. Основанием для подобных заявлений служат предположения, что женщинам легче, чем мужчинам, быть трансформационными лидерами. Если женщины более трансформационны, чем мужчины, и если быть трансформационным так же важно, как и транзакционным, то разве из этого не следует, что женщины — более эффективные лидеры, чем мужчины? Или эти предположения — лишь отражение гендерных стереотипов? Конечно, есть и другие авторы, которые утверждают, что у мужчин и женщин нет никаких (либо есть, но немного) существенных различий в стилях лидерства.

В этой главе мы рассмотрим некоторые аргументы «за» и «против» существования половых различий в лидерстве и попытаемся ответить на следующие вопросы: действительно ли лидеры-женщины отличаются от лидеров-мужчин? Если да, то верно ли, что первые более эффективны?

## **Женщины руководят иначе, чем мужчины**

Розенер (Rosener, 1990) провела опрос, в котором участвовали все члены Международного женского форума (организация известных лидеров-женщин со всего света). Каждую респондентку просили назвать лидера-мужчину с похожими обязанностями в похожей организации, который получал тот же вопросник. Основываясь на результатах своего исследования, Розенер пришла к убеждению, что лидеры-женщины более трансформационные и что они успешны благодаря,

**Пример 11.1****Лидеры-женщины действительно отличаются от лидеров-мужчин**

Самые успешные стили лидерства больше связаны с женщинами, чем с мужчинами.

*Беверли Алимо-Меткалф*

Лидеры-женщины поощряют участие подчиненных в принятии решений, делегируют им полномочия и делятся с ними информацией. Они не жаждут формальной власти, учась руководить без нее.

*Джуди Розенер*

Женщины избегают конфронтации на работе, достигая согласия через убеждение и компромисс.

*Спенсер Стюарт с коллегами*

Менеджеры-женщины более трансформационные, а также более эффективные и удовлетворяющие подчиненных как лидеры.

*Бернард Басс и Брюс Авوليو*

а не вопреки качествам, которые обычно рассматриваются как «фемининные». Она утверждает, что первые женщины-руководители были вынуждены принимать стиль и привычки, успешные для мужчин. Теперь на высшие руководящие должности пришла вторая волна женщин. Они уже не подражают мужчинам, а используют те навыки и установки, которые развили на основе своего собственного опыта.

Если мужчин спросить о результативности их лидерства и способах влияния на тех, с кем работают, они с большей вероятностью опишут себя в терминах, которые характеризуют транзакционное лидерство. Они рассматривают выполнение работы как ряд транзакций, при которых происходит обмен вознаграждения на хорошую работу или наказания на плохую работу. Также более вероятно, что мужчины будут использовать власть как результат их положения.

Женщины, наоборот, описывают себя в терминах, характеризующих трансформационное лидерство, — способность заставить подчиненных преобразовать свои эгоистические интересы в интересы группы так, чтобы личные и организационные цели были связаны. Они заинтересованы достигать согласия, стимулировать участие работников в принятии решений, создавать атмосферу открытости и развивать чувство собственной ценности у сотрудников и подчиненных. Женщины с большей вероятностью будут использовать власть, основанную на личных качествах, таких как харизма и навыки межличностных отношений, а не на должностных полномочиях.

Однако, как указывает Розенер, было бы ошибкой прямо связывать трансформационное лидерство с женским полом. Многие женщины хорошо усвоили транзакционный стиль лидерства и предпочитают его, а многие мужчины успешно используют трансформационный стиль лидерства. Даже когда лидеры-женщины используют трансформационный стиль, они должны уметь использовать другие стили лидерства. Иногда партнерское управление может быть неприемлемым либо из-за ограничений времени, либо из-за некоторых подчиненных, предпочитающих, чтобы им сказали, что нужно делать, и не желающих участвовать в процессе принятия решения. Иногда подчиненные могут даже интерпретировать консультацию как неуверенность или признак слабости. Лидеры, будь то мужчины или женщины, должны проявлять гибкость.

## **Женщины могут быть лучшими лидерами**

Как мы видели ранее, Басс и Аволио (Bass & Avolio, 1990) обнаружили: служащие работают наиболее производительнее и испытывают большую удовлетворенность, когда их лидеры наряду с транзакционными формами поведения используют трансформационные, несмотря на то что и транзакционные лидеры были хорошими менеджерами. Трансформационные лидеры развивают потенциал подчиненных до более высоких уровней. Они также выяснили, что женщины оценивались подчиненными как более трансформационные, а также как более эффективные и удовлетворяющие лидеры (Bass & Avolio, 1992).

Одно возможное объяснение этого факта заключается в следующем: для достижения сопоставимого положения исследуемые женщины просто должны были обладать большей широтой ума, чем мужчины. Второе объяснение: подчиненные имеют более высокие ожидания относительно лидеров-мужчин, и они, вероятно, более мягко оценивали лидеров-женщин. Третье объяснение, которое предпочитают давать Басс и Аволио: поскольку женщины более склонны заботиться о других и более социально чувствительны, они проявляют качества, соответствующие трансформационному лидерству. Это, в свою очередь, делает их более эффективными. Мужчины с большей вероятностью займутся управлением исключением (будут вмешиваться в работу подчиненных только в том случае, когда что-то идет не так, как надо), т. е. они будут контролировать неудачи подчи-

ненных. Женщины, скорее всего, будут заботиться о сотрудниках как о людях.

Другие авторы также подтверждают, что лидеры-женщины отличаются от мужчин. Так, Лоден (Loden, 1985) считает, что есть маскулинный и фемининный стили лидерства, определяемые качествами, перечисленными в табл. 11.1, а Грант (Grant, 1988) полагает, что женщины должны прекратить попытки копировать такие традиционно мужские качества, как независимость и соревновательность, и вместо этого делать больший акцент на женских качествах, таких как отзывчивость и забота.

**Маскулинный и фемининный стили лидерства**

Таблица 11.1

Основные качества лидеров-мужчин	Основные качества лидеров-женщин
Соревновательность	Отзывчивость
Иерархическая власть	Сотрудничество менеджеров и подчиненных
Сильный контроль со стороны лидера	Слабый контроль со стороны лидера
Бесстрастное, аналитическое решение задач	Решение задач основано на интуиции и эмпатии, так же как на рациональности

Источник: Адаптировано из Loden, 1985.

## **Различия, если таковые вообще имеются, невелики**

Другие исследователи отвергают идею о гендерных стереотипах в стилях лидерства или по крайней мере утверждают, что эти различия невелики. Любые различия между мужчинами и женщинами могут быть менее значительными, чем между менеджерами больших и маленьких компаний, например, или менеджерами новых и старых компаний, или между одним мужчиной/женщиной и другим/другой.

По мнению Фукс Эпштейн (Epstein, 1991), основной недостаток исследования Розенер состоит в том, что она просила лидеров описывать свой собственный стиль лидерства вместо того, чтобы наблюдать за их работой. Она утверждает, что мужчины и женщины склонны стереотипизировать свое поведение и описывать себя так, чтобы это соответствовало их полу. Другими словами, мужчины с большей

**Пример 11.2****Гендерные различия в лидерстве незначительны**

Есть одна категория — «люди», а не «мужчины и женщины».

*Синтия Фукс Элштейн*

Существуют большие различия между руководством двух мужчин, чем между мужчинами и женщинами как группами.

*Джордж Бейн*

Гендерные различия основаны на половой принадлежности, а поскольку принадлежность к определенному полу связана с сексуальностью, то мы замечаем эти различия больше, чем другие, более существенные.

*Джейн Мансбридж*

Нет причин полагать, что именно из женщин или именно из мужчин получают лучшие менеджеры либо что женщины и мужчины — это разные типы менеджеров.

*Гэри Пауэлл*

вероятностью опишут себя в терминах «маскулинных»/командных качеств и контроля, а женщины — в «фемининных»/трансформационных терминах. Фукс Элштейн приводит пример из своего исследования женщин-юристов. Одна женщина-адвокат охарактеризовала себя как «заботливую», в то время как ее коллега-мужчина описал ее как «барракуду». Кто знает, какое описание было более верным? Возможно, они оба правильны и женщина-адвокат была заботлива или нет в зависимости от ситуации. Однако упрек в применении самоописаний не относится к упомянутому выше исследованию Басса и Аволио (Bass & Avolio, 1992). Их выводы базировались на данных, которые были собраны на основе оценок подчиненными поведения своих лидеров — как мужчин, так и женщин.

## Краткий обзор

Возможно, самый полный до настоящего времени обзор по этой спорной проблеме сделали Игли и Джонсон (Eagly & Johnson, 1990). Они рассмотрели 162 исследования, в которых проводилось сравнение между лидерами-мужчинами и лидерами-женщинами. Результаты этих работ были подвергнуты мета-анализу — статистическому методу оценки влияния одной переменной или более в нескольких различных исследованиях. Игли и Джонсон обнаружили, что результаты отличались в зависимости от типа исследования и изучаемого стиля лидерства.

## Межличностно-ориентированный и ориентированный на задачу стили лидерства

При оценке лидерского поведения на рабочем месте (в так называемых *организационных исследованиях*) оказалось, что женщины ориентированы на других людей не больше, чем мужчины, а мужчины ориентированы на задачу не больше женщин. Другими словами, организационные роли более важны, чем гендерные, и критерии отбора и организационная культура минимизируют склонность лидеров вести себя, следуя стереотипам. Но, с другой стороны, когда данные были собраны не на работе (в так называемых *лабораторных и оценочных исследованиях*), отмечались гендерные различия.

Наиболее убедительные доказательства существования различий между мужчинами и женщинами были получены в исследовании демократического и авторитарного стилей лидерства. Игли и Джонсон показали, что стиль лидерства у женщин часто оказывается более демократичным или ориентированным на партнерские отношения, тогда как мужчины обычно более авторитарны или директивны. Эта тенденция была очевидна как в организационных, так и в оценочных и лабораторных исследованиях. Различие между полами может отражать такой факт: у женщины более развиты навыки общения и межличностных отношений, что позволяет им быть более искусными в нахождении компромиссов при совместном принятии решений. Другое возможное объяснение состоит в том, что лидеры-женщины часто сталкиваются с отрицательными установками по отношению к женской компетентности и их статусу менеджеров, поэтому партнерский стиль лидерства позволяет им получить признание со стороны других. Совместное принятие решений также укрепляет их уверенность в себе.

## Присутствие и отсутствие гендерных различий

Игли и Джонсона можно привести в качестве примера сторонников двух идей: лидеры-мужчины и лидеры-женщины различаются; между ними нет вышеназванных различий. На вопрос, поставленный в начале этой главы (отличаются ли женщины от мужчин), нельзя ответить однозначно. В одних отношениях они отличаются, например женщины используют более демократичный и партнерский стиль лидерства, а в других — нет. Так, например, при оценке в организационной обстановке женщины не больше ориентированы на межличностные отношения и не меньше ориентированы на задачу, чем мужчины.

Что касается вопроса о том, кто более эффективен — женщины или мужчины, Игли и Джонсон считают, что более демократичный и партнерский стиль не является преимуществом или недостатком женщин. Они признают, что и демократический и авторитарный стили могут быть эффективны в зависимости от обстоятельств. Однако они также отмечают, что традиционные, иерархические методы управления в последние годы подвергались критике и что было много сторонников изменения в пользу демократического и партнерского стилей лидерства. Проведенный ими мета-анализ показал, что эти стили более распространены среди женщин.

## Восприятие маскулинных и фемининных черт

Мы видели в первой части этой главы, что существуют противоречивые представления относительно того, действительно ли есть значимые различия между лидерами-мужчинами и лидерами-женщинами. Но важен сам по себе факт признания различий. Это имеет положительные и отрицательные последствия и для женщин, и для мужчин.

Если «маскулинные» характеристики, скажем агрессивность и авторитарность, рассматриваются как положительные черты, например в традиционной, иерархической организации, то более мягкий, демократический стиль, воспринимаемый как «фемининный», может рассматриваться как слабость. Воспринимаемые различия между полами, реальные или нет, могут привести к дискриминации, направленной против женщин. С другой стороны, если трансформационный стиль лидерства одобряется в организации и женщины воспринимаются как имеющие больше качеств, связанных с этим стилем, то воспринимаемые различия могут привести к дискриминации, направленной против мужчин.

Независимо от того, являются ли различия между поведением мужчин и женщин в роли лидеров фактическими или воспринимаемыми, не вызывает никаких сомнений тот факт, что мужчины намного чаще занимают высшие административные должности, чем женщины. Поэтому мы будем отдельно рассматривать два следующих вопроса:

- Почему на руководящих должностях больше мужчин, чем женщин?
- Что можно сделать, чтобы восстановить равновесие?

## Статистические данные

Многочисленные исследования свидетельствуют, что женщины не так часто занимают руководящие должности, как можно было бы ожидать. Например, исследование 200 крупных компаний, проведенное в Ашриджском колледже управления (*Ashridge Management College*) (Holton et al., 1993), показывает, что правления фирм на три четверти все еще состоят из мужчин. Из 51 женщины, участвовавшей в исследовании, только 11 возглавляли фирмы (рис. 11.1), хотя число женщин-директоров возросло с 1989 г. более чем вдвое (11% — в 1989 г. и 25% — в 1993 г.).

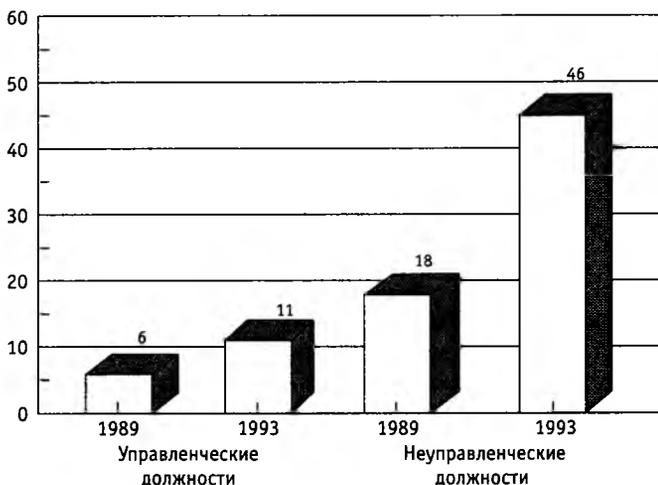


Рис. 11.1. Количество женщин-директоров. Источник: Адаптировано из обзора Ашриджского колледжа управления (Holton et al., 1993)

Подобная картина возникает, если посмотреть на количество женщин в руководстве национальных профсоюзных комитетов. Например, женщины составляют 68% членов самого большого профсоюза Великобритании «Унисон» (*Unison*), в который входят работающие в сфере коммунальных услуг, но лишь 20% высших чиновников национального уровня — женщины. Профсоюз поставил цель: добиться того, чтобы к концу XX в. женщины составляли от 30 до 40% менеджеров высшего уровня. Женщины в настоящее время составляют приблизительно 36% национального исполнительного комитета об-

**Пример 11.3****Место женщины**

Несмотря на большой прогресс, которого достигли женщины за последние годы, мы все еще граждане второго сорта во многих областях бизнеса и верхние эшелоны власти в промышленности по-прежнему закрыты для нас. Сколько женщин занимают руководящие должности в технических отраслях или нефтехимической промышленности? Сколько женщин среди управляющих банками? Очень мало.

С ростом интереса средств массовой информации к данной теме и ее популярности может показаться, что женщины быстро достигают истинного равенства. Но я не считаю, что женщины имеют шанс достичь заслуженного статуса и власти в бизнесе в пределах обозримого будущего. Возможно, это увидят мои дочери, но не я.

Причина состоит в том, что корпорации в подавляющем большинстве случаев создаются мужчинами, для мужчин и на это часто влияют модели военных организаций или привилегированных частных учебных заведений для мальчиков. Иерархические структуры, основанные на власти, остаются неизменными, и многие мужчины с трудом соглашаются на продвижение женщин к высшим руководящим должностям — возможно, потому что они не научились воспринимать женщин иначе, кроме как секретарей, жен, подруг, матерей или дополнение к самому себе.

Культуры, в которых доминируют мужчины, создают труднопреодолимые препятствия для женщин. Часто сделки заключаются в формальных и неофициальных клубах, куда женщины обычно не допускаются, и критерии для продвижения по службе основаны на мужских ценностях. Женщины должны постоянно повышать свой профессиональный уровень путем обучения, тогда как мужчины все еще могут зарабатывать на жизнь после пятидесяти лет, используя навыки, приобретенные в двадцать с небольшим.

*Источник:* Цит. по: Anita Roddick, *Body and Soul*, London, Ebury Press, 1991.

шего профсоюза (*GMB*); это больше, чем во многих других профсоюзах.

Существует множество мнений относительно того, почему среди старших менеджеров сравнительно немного женщин. Точка зрения Аниты Роддик, основателя *Body Shop International*, представлена в примере 11.3. Другие объяснения включают систему взглядов в обществе, согласно которым женщины не должны допускаться к высшим должностям, проблему «стеклянного потолка» и барьер отбора.

## Предубеждения против женщин

При обсуждении лидеров-женщин невозможно не упомянуть о предубеждениях и той системе взглядов в обществе, согласно которым женщины не должны допускаться к высшим должностям. Такая

система взглядов получила название «стеклянного потолка» (*glass ceiling*). Это барьеры, мешающие женщинам продвигаться к высшему уровню менеджмента. Они столь тонкие, что почти невидимы, но в то же время столь сильные, что становятся фактически непроницаемыми.

Одно из возможных объяснений возникновения проблемы «стеклянного потолка» заключается в существовании предрассудка: «хороший менеджер» — это мужчина или человек с маскулинными чертами, поэтому женщин не назначают на руководящие должности (Schein, 1973, 1975). Другая гипотеза, подтвержденная в исследовании Джейсона и Уильямса (Jayson & Williams, 1986), состоит в следующем: в организационной политике и порядках заложено предвзятое отношение к женщинам. Примеры таких порядков — недостаток возможностей и власти, символическое предоставление равных прав, отсутствие наставников и доступа к борьбе за новые назначения.

В книге «Ломающая стеклянный потолок» Моррисон с коллегами (Morrison et al., *Breaking the Glass Ceiling*, 1987) проводят обзор исследований женщин-руководителей, чтобы выяснить, какие факторы влияют на успех и неудачи, были ли эти факторы одинаковыми для женщин и мужчин и нуждались ли женщины в иных возможностях для развития, чем мужчины. Основные полученные результаты приведены в табл. 11.2.

Таблица 11.2

**Ключевые факторы, влияющие на карьеру женщин-руководителей**

Шесть факторов успеха
Помощь вышестоящего начальника (наставника)
Послужной список
Желание добиться успеха
Способность управлять подчиненными
Готовность к рискам, связанным с карьерой
Способность быть жесткой, решительной и требовательной
Три фактора неудач
Неспособность адаптироваться
Завышенные требования (к себе или другим женщинам)
Проблемы с эффективностью работы

#### Четыре фактора успеха в карьере

Принятие организацией

Поддержка и одобрение

Обучение и развитие

Стремление к сложной работе и карьерному росту

*Источник:* Адаптировано из Morrison et al., 1987.

Многие из факторов успеха и неудач, показанных в табл. 11.2, относятся и к мужчинам, и к женщинам, но женщины, по-видимому, должны иметь больше ценных качеств и меньше недостатков, чем мужчины, чтобы быть успешными. У них должен быть отличный послужной список, они должны быть полностью компетентны и преданы организации; должны уметь управлять подчиненными, особенно мужчинами, и быть жесткими и требовательными. Они также должны быть готовы идти на риск.

Женщины, принимавшие участие в данном исследовании, отметили важные средства, которые помогли им продвинуться в организации: поддержку и ободрение, а также обучение и развитие. Но при этом многие из них чувствовали, что их продвижению есть предел. Похоже, даже очень успешные женщины считают, что в обществе сложилась система взглядов, согласно которым женщины не должны допускаться к высшим должностям.

## Дилемма «теплицы»

Мало того что многие лидеры-женщины сталкиваются с предрассудками, они также могут столкнуться с влиянием дилеммы «теплицы» (Morrison et al., 1986). Поскольку количество женщин на руководящих должностях в организациях, как правило, невелико, многие из них чувствуют, что их работу тщательно контролируют. Так, они понимают, что их оценивают более жестко, чем мужчин, а их ошибки могут поставить под угрозу не только их собственное будущее, но и возможности других женщин в организации. Таким образом, повышенные требования к успешным лидерам-женщинам могут привести к страху неудач и вытекающему из этого нежеланию рисковать. О важности готовности рисковать для достижения успеха мы говорили выше. По-видимому, задача лидеров-женщин состоит в том, чтобы отказать от «тепличных» условий, а также разрушить предрассудки, препятствующие продвижению женщин на руководящие должности.

## Барьер отбора

Существует предположение о том, что женщины могут столкнуться с барьером на стадии отбора; здесь проявляются все те же предрассудки. Согласно Закону о дискриминации по половому признаку (*Sex Discrimination Act*), при отборочном интервью женщинам нельзя задавать вопросы, содержащие предвзятое отношение к их полу. Но если в интервью женщинам (или мужчинам) задают дискриминационные вопросы, по крайней мере их можно использовать как свидетельство дискриминации по половому признаку в суде. Другие средства отбора могут содержать более коварные формы дискриминации. Даже если скрытая предвзятость неумышленна, это все равно проявление дискриминации. Албан-Меткалф (Alban-Metcalf, 1989), анализируя работу центров оценки (*assessment center*) в большой организации общественного сектора, выявил некоторые потенциальные проблемы, имеющие значение для женской карьеры.

Первая стадия в работе центра оценки — определение критериев успеха работы на основе опроса служащих, занимающих соответствующие должности, и их начальников. Затем на основе этих критериев разрабатываются задания и модели, используемые в процессе оценки. Так как самые высокие должности, вероятнее всего, будут занимать мужчины, а не женщины, выявленные характеристики успешных лидеров, применяемые при оценке, будут обусловлены полом и потому потенциально предвзяты по отношению к женщинам (Alimo-Metcalf, 1993).

## Что можно сделать, чтобы восстановить равновесие?

Очевидно, необходимы определенные действия, если мы хотим восстановить равновесие между мужчинами и женщинами среди руководящих работников.

Пример таких действий — программа «Возможность-2000» (*Opportunity 2000*), начатая в октябре 1991 г. как результат работы «Команды целевого развития женщин» (*Women's Development Target Team*) и основания британской организации «Бизнес в сообществе» (*Business in the Community*). Цель «Возможности-2000» — поддержать ком-

пании в создании равных возможностей и проведении более сбалансированной кадровой политики.

Национальная служба здравоохранения (*NHS — National Health Service*) — одна из организаций, которые приняли этот вызов. Она укомплектована главным образом женщинами, но управляют ею преимущественно мужчины. Как участник «Возможности-2000» Национальная служба здравоохранения стремилась увеличить количество женщин — генеральных директоров с 18 (в 1991 г.) до 30% (к 1994 г.). Позитивная дискриминация в пользу женщин при отборе незаконна, но вполне законны позитивные действия, например обеспечение индивидуального обучения и возможностей для развития. Чтобы достичь поставленных целей, Национальная служба здравоохранения начала программу специализированного обучения потенциальных женщин-руководителей, чтобы дать им навыки, необходимые для разрушения «стеклянного потолка» в организации.

Один из шести факторов успеха, перечисленных в табл. 11.2, — «помощь вышестоящего начальника (наставника)». Обычно наставники — это старшие по возрасту, успешные коллеги, которые помогают советами менее опытным служащим и способствуют их личному развитию. Они также обращают внимание высшего руководства на своего протеже, что крайне важно для карьерного роста. Многие авторы соглашаются, что наставники жизненно важны, особенно для женщин. Им часто приходится бороться против традиционной мужской организационной культуры и преодолевать больше барьеров, чем мужчинам. Они редко видят других женщин на руководящих должностях. Поэтому когда женщинам оказывают помощь и дают советы успешные, более опытные работники, обладающие властью и соответствующим статусом, это значительно облегчает восхождение по организационной лестнице.

От большинства женщин все же ожидают, что они будут справляться с домашними делами и заботиться о детях. Организации могут многое сделать, чтобы *облегчить двойную роль женщин*. Например, попробовать ограничить количество командировок или предоставить детские ясли. В последние годы многие компании ввели скользящий график. Все эти благоприятные условия помогают женщинам разрушать «стеклянный потолок» и в то же время делают условия труда более легкими для мужчин. Подробности по этой интересной теме, а также другую информацию о проблеме создания равных возможностей, включая программу «Возможность-2000», можно найти в книге из данной серии (Newell, 1995).

## Резюме

Авторы и исследователи разделились во мнениях, решая, есть ли существенные различия между лидерами-мужчинами и лидерами-женщинами. Один аргумент состоит в том, что традиционно женские качества, например заботливость и социальная чувствительность, обуславливают склонность лидеров-женщин быть более трансформационными (или преобразующими), чем их коллеги-мужчины. Другие исследователи заявляют, что различия, если таковые вообще имеются, невелики, и предостерегают против гендерной стереотипизации. Но многочисленные экспериментальные данные свидетельствуют, что женщины склонны использовать более демократический или партнерский стиль лидерства, а мужчины — быть более авторитарными или директивными. Тем не менее ни у кого не вызывает сомнения, что мужчины по-прежнему чаще, чем женщины, занимают руководящие должности, хотя ситуация изменяется. Женщины могут столкнуться со «стеклянным потолком» и оказаться неспособными преодолеть этот барьер, препятствующий продвижению к высшим руководящим должностям. Такие инициативы, как «Возможность-2000», наставничество и скользящий график работы, способствуют совмещению работы и выполнению семейных обязанностей и направлены на восстановление равновесия.

## Лидерство за пределами Великобритании



### Пример по теме

В 1980 г. один знакомый автора, работавший менеджером в среднем звене управления крупной английской организации, поехал на два года на Дальний Восток, чтобы работать в подобной организации в Гонконге. В своей организации он считался опытным, популярным и эффективным руководителем отдела, и цель командировки заключалась в том, чтобы он поделился своими знаниями и опытом работы с сотрудниками зарубежной организации. С ним поехали жена и дети, ему предоставили жилье, гида, дали время на адаптацию к местным условиям. В его распоряжении были все необходимые ресурсы и оборудование для работы на новом месте. У всех сторон были самые радужные ожидания.

Через несколько месяцев стало ясно, что работа никак не налаживается. Хотя все новые сотрудники бегло говорили по-английски, было очевидно, что ни новый начальник, ни они не могли эффективно общаться друг с другом. Он чувствовал, что никак не может донести до них свою мысль, а они, в свою очередь, — что он не понимает или не хочет понять их культуру или заведенный порядок работы. Вскоре эффективность работы этого отдела начала снижаться, появились неудовлетворенность и возмущение. К концу полугодия все было настолько плохо, что стало ясно — так больше продолжаться не может. После совещания на уровне высшего руководства контракт был расторгнут, и начальник-экспатриант вернулся с семьей в Англию. То, что могло стать полезным и конструктивным опытом работы, обернулось досадной неудачей, стоившей немало времени и денег всем, кто принимал в этом участие.

Так в чем же заключалась проблема? Почему после стольких трудов и тщательного планирования это начинание потерпело крах? Связано ли это с людьми, представлявшими стороны? А может, причина заключалась в том лидерском стиле, который использовал «иностраный» начальник? Если это так, то почему его стиль был эффективным в Англии, а в Гонконге — нет? Можно ли переносить лидерские стили из одной культуры в другую и эффективно их использовать? В этой главе мы попытаемся ответить на эти и другие подобные вопросы.

## Что такое культура?

Хофстед (Hofstede, 1991) предполагает, что культура — это то коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или общества от членов других. Оно проявляется в определенных допущениях, представлениях, паттернах мышления, нормах и ценностях данной группы. Национальные культурные ценности формируются в результате взаимодействия и социализации людей, происходящих в пределах определенных регионов и стран, а границы способствуют этому процессу. В основе национальных культурных особенностей лежат фундаментальные ценности и убеждения, но они могут проявляться в различных паттернах поведения, наблюдаемых в разных странах. Однако передвижение людей за границы и изменение последних вкупе с различиями социального и экономического опыта означают, что во всех странах существуют различные слои культуры, а также субкультуры.

Подчеркивая это, Тромпенаарс (Trompenaars, 1993) обращает внимание на такой факт: по результатам его исследования, между культурами западного и восточного побережий Северной Америки на нескольких уровнях существует столько же различий, сколько бывает между разными народами. Это пример одной из основных проблем в установлении различий: как провести границу между культурами. Например, насколько выраженными должны быть различия между двумя группами населения, чтобы можно было говорить о них как о разных культурах?

Таким образом, становится ясно, что выявить и классифицировать разные культурные группы далеко не просто. И в этой главе, говоря об особенностях разных культур, мы будем использовать термин «национальная культура», т. е. общая культура страны, о кото-

рой ведется речь. Однако при этом важно не забывать, что в рамках любого многочисленного народа мира могут существовать значительные культурные различия, как в случае с восточным и западным побережьями Северной Америки. Кроме того, рассматривая национальные культурные особенности и сравнивая разные культуры, важно избегать явления, известного как «экологическая ошибка». Это ошибочное представление о том, что если две культуры отличаются друг от друга, то и любые два представителя этих культур будут неизбежно отличаться друг от друга в той же мере. Очевидно, что это крайне маловероятно.

## **Культурные различия в обществе: повиновение власти**

Смит и Бонд (Smith & Bond, 1993) изучали культурные различия между народами, сравнивая результаты исследований по социальной психологии, проведенных в одной стране и затем воспроизведенных в другой. Они взяли девять наиболее известных североамериканских исследований и проследили, что происходит, когда их повторяют в других странах. В этих работах рассматриваются такие социальные явления, как «эффекты воздействия стимула», «социальная пассивность», «конформность и повиновение», «лидерство», «принятие решений в группе», «конфликты и сотрудничество в группе». Данный обзор результатов исследований четко показывает, что такие процессы, как самовосприятие, общение, конформность, лидерство и принятие решений, протекают в культурных группах по-разному, в зависимости от степени коллективизма или индивидуализма последних.

Например, в числе других классических работ Смит и Бонд рассмотрели проведенное Милграмом (Milgram, 1963) исследование повиновения власти — одно из наиболее спорных и широко обсуждаемых явлений в социальной психологии. В ходе исследования Милграм обнаружил, что 65% испытуемых-американцев повиновались приказу, снова и снова посылая другим людям удар электрическим током, хотя видели, что каждый удар был сильнее предыдущего и что в некоторых случаях предполагаемые «жертвы» кричали и были на грани потери сознания. (На самом деле эти «жертвы» были ассистентами экспериментатора и не получали ударов током.) Это исследование проводилось повторно с незначительными изменениями по меньшей мере в восьми других странах.

Результаты всех проведенных исследований повиновения показаны в табл. 12.1. Как видно, разброс процента повиновения довольно велик: от 16% для австралийских женщин до 92% для общей популяции Голландии. Приведенные цифры обозначают процент испытуемых, продолжавших посылать удары током до достижения максимального уровня 450 вольт. (В исследовании итальянцев максимальный уровень не превышал 330 вольт.) Австралийцы и англичане оказались менее послушными, чем американцы, немцы, голландцы, итальянцы, австрийцы и испанцы. На первый взгляд может показаться, что существуют культурные различия в повиновении приказам.

Таблица 12.1

## Исследования деструктивного повиновения власти

Страна	Испытуемые	Процент послушания
США	Общее население (мужчины)	65
США	Общее население (женщины)	65
США	Студенты	85
Италия	Студенты	85
Испания	Студенты	более 90
Иордания	Студенты	62
Голландия	Общее население	92
Германия	Общее население (мужчины)	85
Великобритания	Студенты (мужчины)	50
Австрия	Общее население	80
Австралия	Студенты (мужчины)	40
Австралия	Студенты (женщины)	16

Источник: адаптировано из Smith & Bond, 1993.

Конечно, такое разнообразие полученных результатов могло быть следствием действия многих факторов, например различий в исследованных выборках или в использованных методах. По этой причине Смит и Бонд предполагают, что более полезным способом извлечения информации из этой группы работ будет такой подход, цель которого — исследование факторов, вызвавших изменения уровня повиновения *в рамках* каждой страны, а затем сравнение результатов, полученных *в разных* странах. Установлено, что одним из таких факторов является присутствие другого человека во время проведения эксперимента.

Когда другие ассистенты, выступавшие в роли испытуемых, отказались выполнять приказ и посылать удары током, процент повиновения в исследовании Милграмом американцев (Milgram, 1974) снизился с 65 до 10%, в голландском — с 92 до 16%, а в немецком — с 85 до сравнительно высокого значения 52%. Очевидно, что в экспериментальных условиях действия других людей оказывают существенное влияние на уровень повиновения, но, как видно, в одних культурах больше, чем в других. Люди учитывают окружающий их социальный контекст, но его значимость различна в зависимости от конкретной страны.

## Культурные различия и менеджмент

По результатам исследований, проводимых в 50 странах в течение 15 лет при участии 15 000 служащих, Тромпенаарс (Trompenaars, 1993) выделил четыре основных типа культуры, на которых базируются четыре разных стиля менеджмента. Он называет их «Семья», «Эйфелева башня», «Управляемая ракета» и «Инкубатор».

Модель «Семья» типична для таких вроде бы непохожих культур, как Япония, Индия, Италия и Испания. Это корпоративные культуры с выраженной иерархической структурой и ориентацией на власть, где лидера рассматривают как заботливого главу семьи. Делегирование полномочий затруднено, так как лидер представляет собой фигуру отца, который, по мнению подчиненных, все знает лучше них. Похвала — более веский мотивирующий фактор, чем деньги. Многие японские компании с таким типом культуры воспроизводят аспекты традиционной семьи.

Модель «Эйфелева башня» типична для крупных французских компаний, а также для немецких и голландских предприятий. Эта модель также обладает иерархической структурой, но имеет намного более обезличенный и нормативный характер. Каждый последующий уровень иерархии выполняет четко установленную и очевидную функцию скрепления находящихся ниже уровней, чтобы поддерживать структуру менеджмента.

Модель «Управляемая ракета» получила такое название, потому что организация представляется в этом случае в виде ракеты, самонаводящейся на стратегические цели и мишени. Основной принцип состоит в том, чтобы делать все, что потребуется для выполнения задачи или достижения цели. Этот тип организации характерен для многих американских и шведских, а также английских (но не в такой большой мере) компаний.

И в заключение несколько слов о модели «Инкубатор». Организации этого типа строятся вокруг реализации индивидуальных потребностей и стремлений ее членов. Структура управления такой организации предназначена для освобождения сотрудников от рутинных задач, чтобы они могли заниматься творческой деятельностью. Примером этого являются новые компании Силиконовой долины в Калифорнии<sup>1</sup>.

Выводы из данного исследования, сделанные Тромпенаарсом, прямо противоположны идее о том, что мир становится «глобальной деревней», в которой новому поколению международных менеджеров легко будет работать, несмотря на границы. Вместо этого, как он утверждает, многие компании обнаружили, что даже самые испытанные и проверенные формулы плохо поддаются «транспортировке». Методы управления, присущие одной культуре, часто оказываются несостоятельными в другой. Например, сдельная оплата труда, которая с успехом используется во многих странах мира, не прижилась во Франции, Германии и Италии. В этих культурах неодобрительно относятся к тому, что отдельные члены группы отличаются так, что это выявляет недостатки остальных. По мнению Тромпенаарса, в каждой культуре власть, бюрократия, творчество, передача полномочий, контроль и ответственность воспринимаются по-разному.

## Классическое исследование Хофстеда

Пожалуй, исследование Хофстеда (Hofstede, 1980, 1985, 1991) — самое обширное из проведенных в области культурных различий. Первоначальный опросник этого исследования заполнили 116 000 респондентов более пятидесяти стран. Пункты анкеты затрагивали различные аспекты опыта работы служащих. Полученные данные были проанализированы так, чтобы можно было провести сравнение между странами.

Результаты факторного анализа средних баллов позволили Хофстеду классифицировать страны по четырем измерениям культуры: дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм/коллективизм и маскулинность/фемининность. В табл. 12.2 приведены данные рейтинга национальных культур по измерениям, предложенным в классификации Хофстеда.

<sup>1</sup> Или «Кремниевая долина». Название района на западе штата Калифорния к югу от г. Сан-Франциско, где сконцентрировано высокотехнологичное производство, в том числе с использованием полупроводниковых кремниевых плат. — *Примеч. ред.*

Таблица 12.2

**Рейтинг некоторых национальных культур (на основе  
классификации Хофстеда)**

	Дистанция власти	Избегание неопределен- ности	Индивиду- ализм/коллек- тивизм	Маскули- ность/фемин- ность
Австралия	41	37	2	16
Арабские страны	7	27	36	23
Бельгия	20	5	8	22
Великобри- тания	43	47	3	9
Германия	43	29	15	9
Гонконг	15	49	37	18
Индия	10	45	21	20
Ирландия	49	47	12	7
Италия	34	23	7	4
Канада	39	41	4	24
Пакистан	32	24	47	25
Сингапур	13	53	40	28
США	38	43	1	15
Франция	15	12	10	35
Швейцария	45	33	14	4
Швеция	47	49	10	53
Япония	33	7	22	1

Источник: адаптировано из Hofstede, 1983.

Оценка по измерению «дистанция власти» показывает, насколько общепринято в стране такое положение, когда власть в организациях распределяется неравномерно (Hofstede, 1985). Это касается уровня взаимоуважения и различий между начальником и подчиненными. В культурах с большой дистанцией власти наблюдается строгая иерархия с многочисленными уровнями контроля, на которых каждый занимает свое определенное место. Для них наиболее характерен патерналистский стиль менеджмента.

Хофстед обнаружил, что для Бельгии, а также стран Южной Европы, таких как Франция, Греция, Италия, Португалия и Испания, характерна большая или средняя дистанция власти. Страны с малой дистанцией власти — это большая часть северо-европейских стран (Дания, Финляндия, Норвегия, Швеция, Великобритания, Ирландия, Германия и Нидерланды) — характеризует почти плоская иерархия, в которой бюрократия сводится до минимума, а задания делегируются. Дистанция власти, по-видимому, затрагивает суть вопросов менеджмента и лидерского стиля, так как она указывает, каким образом разные уровни иерархии связаны друг с другом и как используется власть.

«Избегание неопределенности» Хофстед определил как страх общества перед неизвестностью и степень, в которой представители культуры «запрограммированы» чувствовать себя комфортно либо некомфортно перед лицом неопределенности и неоднозначности. В культурах с низким показателем избегания неопределенности последняя принимается, ее появлению не препятствуют, тогда как в культурах с высоким показателем при неопределенности чувствуют дискомфорт и стараются контролировать будущее. Культуры с высоким показателем, как правило, проявляют меньше терпимости к расхождению во взглядах и идеях, создают больше формальных правил и постановлений, процедур и кодексов. При этом ценятся специалисты и эксперты, способные уменьшить неопределенность.

По данным Хофстеда, в большинстве южно-европейских стран, например Франции, Греции, Италии, Португалии и Испании, а также Германии, обнаружены более высокий показатель избегания, желание контролировать будущее и снизить уровень беспокойства. Это проявляется в том, что большое внимание уделяется формальным процедурам, мерам безопасности, поощряется многолетняя карьера в одной и той же организации. С другой стороны, в Швеции, Дании, Великобритании и Ирландии низкий показатель избегания неопределенности. Это выражается в том, что предпочтение отдается раскрепощенным, решительным и практичным менеджерам.

Измерение «индивидуализма/коллективизма» связано с тем, определяется ли идентичность человека личным выбором и достижениями или особенностями тех коллективов и групп, к которым он принадлежит постоянно. Хофстед определяет индивидуалистическое общество как общество, где подчеркивается значение индивидуальных достижений и где каждый обязан заботиться только о себе и о своих ближайших родственниках. Коллективистские страны — это те, в ко-

торых установлены четкие нормы и ожидания, касающиеся поведения людей по отношению друг к другу. Для них характерны более разветвленные и прочные семейные связи. В число основных ценностей входят гармоничные отношения на работе, достижение согласия на собраниях и политика «сохранения репутации» на работе и в личном общении. «Репутация» и гармония в отношениях здесь предпочтительнее прямой конфронтации.

По данным Хофстеда, Великобритания занимает 3-е место в мире по степени индивидуализма после США и Австралии. Практически все западноевропейские страны (за исключением Португалии и Греции) являются индивидуалистическими. Страны Дальнего Востока (например Корея и Гонконг, но не Япония) и Юго-Восточной Азии (т. е. Малайзия, Таиланд и Филиппины) склонны к более коллективистской культуре (см. пример 12.1).

Измерение «маскулинности/фемининности» касается различия ролей, которые выполняют мужчины и женщины в данной культуре. В некоторых культурах мужчинам в большей мере свойственны такие черты, как доминирование, напористость и соперничество, тогда как женщинам — скромность, заботливость и желание опекать. В таких случаях нормы и ценности общества в целом обычно отражают взгляды и предпочтения мужчин. Такие культуры Хофстед определяет как «маскулинные» (например Австрия, Италия, Великобритания, Германия). Другие культуры, где социальная дифференциация мужчин и женщин не настолько велика и где мужчины могут по желанию брать на себя более скромную «заботливую» роль, Хофстед называет «фемининными» (например Дания, Нидерланды, Швеция и Португалия).

В отношении маскулинности/фемининности существуют глубокие различия в установках на бизнес и на работу как таковую. «Маскулинные» культуры (Великобритания, Германия и США) ориентированы на выполнение задачи. Люди больше склонны к соперничеству и нацелены на личные достижения. В «фемининных» культурах (Швеция и Нидерланды) важное значение имеет солидарность. Они ориентированы на благополучие, помощь сильным слабым. Некоторые авторы критикуют использование терминов «маскулинность» и «фемининность», называя их сексистскими. Кроме того, многие ученые утверждают, что в данное время развивается «международная культура бизнеса», которая по природе ближе к «маскулинной», чем к «фемининной». Тем не менее это измерение служит дополнительным показателем различий между культурами.

**Пример 12.1****Анализ случая из практики**

Если мы посмотрим и проанализируем особенности национальных культур Великобритании и Гонконга, представленные в табл. 12.2, то сможем понять, что могло вызвать по крайней мере некоторые из проблем в примере, описанном в начале главы.

Рассматривая дистанцию власти, мы видим, что Гонконг занимает высокое 15-е место, а Великобритания — низкое 43-е. Это указывает, что между двумя культурами есть существенные различия в отношении организации и осуществления власти. Культуры с большой дистанцией власти, такие как Гонконг, обладают большим числом уровней контроля, где каждый занимает отведенное ему место, тогда как культуры с малой дистанцией власти, такие как Великобритания, склонны к минимизации бюрократии и делегированию заданий. В отношении измерения индивидуализма/коллективизма между этими двумя культурами существуют еще большие различия. Великобритания занимает 3-е место, а Гонконг — 37-е. Это свидетельствует о том, что они также в большой степени отличаются по выраженности ориентации на достижения и по своему подходу к общению и конфликтам. Индивидуалистическое общество, такое как Великобритания, предпочитает прямое и открытое общение и разрешение конфликтов, тогда как коллективистские культуры — гармонии и избегание конфронтации. Различия только по этим двум измерениям предполагают, что представители двух данных культур могли испытывать затруднения при совместной работе. Это подтверждают и результаты других исследований.

Вествуд с коллегами (Westwood et al., 1992) установили, что для устройства китайских организаций характерны большая дистанция власти, уважение к властям и строгая иерархия. Китайские руководители отдавали предпочтение более мягким стилям, направленным на поиск компромиссов и избегание конфликтов. Английские руководители предпочитали более настойчивые стили, направленные на сотрудничество и соревнование.

Результаты нескольких исследований не в состоянии дать полного объяснения проблемам и неблагоприятному исходу ситуации, описанной в примере. Какую-то роль могли также сыграть факторы личных качеств и отношений. Другие менеджеры могут вполне успешно адаптироваться в подобной ситуации. Однако данный пример и перечисленные исследования показывают, проблемы какого рода могут возникать и как они затрудняют перенос лидерства из одной культуры в другую.

## Оценка работы Хофстеда

Исследование Хофстеда и предложенные им определения культурных различий подвергаются критике. Одно из главных замечаний относится к выборке людей, представляющих исследуемые страны. Все респонденты были служащими компании *IBM*, для которой

характерна определенная внутрикorporативная культура. Это могло повлиять на объективность результатов. Однако выявление национальных культурных различий, несмотря на унифицирующее влияние принадлежности к одной и той же корпорации, можно считать достоинством исследования Хофстеда.

Другое замечание состоит в том, что данное исследование может быть необъективным в отношении западных ценностей просто потому что оно основано на опроснике, разработанном западными учеными. Ввиду этого группа *Chinese Culture Connection* в 1987 г. провела исследование китайских культурных ценностей среди китайских респондентов. Анализ полученных данных выявил четыре фактора, три из них пересекаются с измерениями дистанции власти, индивидуализма/коллективизма и маскулинности/фемининности. Это исследование также указывает на то, что избегание неопределенности и фактор, описанный как «конфуцианский динамизм труда», не являются настолько же общепринятыми ценностями. Сам Хофстед признает, что добавление конфуцианских ценностей к его четырем факторам позволило бы повысить их культурную валидность.

## **Общества с низким и высоким уровнем контекста**

Другие исследователи обратили внимание на многочисленные различия между культурами и выделили иные измерения. Холл (Hall, 1959, 1976), а также Холл и Холл (Hall & Hall, 1990), например, выделили общества с *низким и высоким уровнем контекста* в отношении использования речи. Контекстом называется информация, окружающая определенное событие. Общение на высоком уровне контекста — такое общение, при котором большая часть информации подразумевается человеком или уже известна ему, а произносимые слова передают лишь малую долю сообщения. Пример этого общения можно наблюдать между близнецами, которые выросли вместе и поэтому могут общаться, используя языковые средства более экономно, чем выросшие врозь. Общение на низком уровне контекста прямо противоположно общению на высоком уровне. Речь эксплицитна, а предполагаемое сообщение либо полностью, либо почти полностью передается фактическим использованием слов.

Культуры можно сравнивать по шкале от высокого до низкого уровня контекста. В культурах с высоким уровнем контекста, например

в Японии, арабских и южноевропейских странах, люди обычно более осведомлены о происходящем, чем в культурах с низким уровнем контекста. Они выработали обширные неформальные сети устного обмена информацией, которая вследствие этого распространяется быстро, хоть и неофициально. В культурах с низким уровнем контекста, например в североευропейских странах, люди предпочитают эксплицитные, четкие, письменные формы общения, как в книгах и официальной корреспонденции.

Холл (Hall, 1983) также обращает внимание на тот факт, что у каждой культуры есть свое представление о времени, и проводит различие между культурами, рассматривающими время с монохронической и полихронической точек зрения. В монохронических обществах (Северная Америка и некоторые североευропейские страны) люди ценят пунктуальность и экономят время. В полихронических обществах люди приучены заниматься несколькими делами одновременно и не возражают, если их прерывают. У них более спокойный взгляд на время. Полихроническая точка зрения на время подчеркивает важность сохранения отношений. Люди с низким уровнем контекста обычно монохроничные, а с высоким — полихроничные.

## **Кросс-культурные исследования лидерства**

Проводилось довольно мало эмпирических исследований культурных различий в лидерстве. Юкл (Yukl, 1994) подчеркивает, что объем исследований по любому аспекту лидерства в разных культурах пока относительно мал, а методологические трудности, связанные с подобной работой, довольно велики. Помимо очевидных языковых проблем нередко встречаются неадекватность процедуры отбора респондентов, а также проблемы интерпретации результатов, вызванные культурными различиями в основных положениях о человеческой природе и организациях. По этой причине Юкл считает, что преждевременно делать какие бы то ни было окончательные выводы об универсальных и специфических аспектах лидерства в разных культурах. Он предполагает, что это станет важной областью для дальнейших исследований лидерства.

Тем не менее результаты многочисленных исследований культурных особенностей свидетельствуют как о существовании различий, так и о сходстве между культурами. Например, Смит с коллегами (Smith et al., 1989) установили, что различие между поведением, ориентированным на задачу и на отношение, существенно во всех

странах, рассматриваемых в исследовании (Великобритания, США, Япония и Гонконг). Однако в каждой из них с этими широкими категориями было связано свое специфическое поведение, а также специфическое поведение, приемлемое для менеджера. Из этого ученые сделали вывод: можно выделить транскультурные измерения лидерского стиля, но в каждой культуре есть свои отличные навыки эффективного осуществления каждого стиля.

В своем исследовании Подсакофф с коллегами (Podsakoff et al., 1986) пришли к подобному заключению. Они исследовали эффективность лидерского поведения, основанного на вознаграждении и наказании, в ряде различных культур. Полученные данные показали, что поведение, основанное на вознаграждении, является важным аспектом эффективности лидерства во многих культурах, но типы вознаграждаемого поведения и способы использования вознаграждений могут быть различными.

Лоран (Lourant, 1986) исследовал различия в установках и поведении, направленных на управление, у менеджеров среднего и высшего уровня в ряде европейских стран. Обнаружилось, что французские и итальянские менеджеры больше склонны к директивному стилю и меньше к делегированию, чем датские и английские. Еще одно открытие Лорана (Laurent, 1983) показало, что французские и итальянские менеджеры, по их словам, не пренебрегают властью, основанной на положении в организации, для достижения эффективности труда в отличие от датских, английских и немецких руководителей. Этот факт можно объяснить более выраженным конформизмом и меньшей гибкостью французов и итальянцев, хотя Лидз с коллегами (Leeds et al., 1993) считают, что он может отражать стратегии избегания конфликтов французских и итальянских менеджеров, которые привыкли к большей дистанции власти и не хотят признавать действенность неофициальных методов.

## Культурная карта Европы и лидерство

Используя измерения, установленные многими учеными в ходе исследований культурных различий, Лидз с коллегами (Leeds et al., 1993) проанализировали различия между европейскими странами. Они полагают, что по большинству измерений страны распределяются не равномерно, а наоборот, образуют кластеры с явными сходствами в поведении и ценностях, связанных с лидерством. Тогда как большинство других исследователей склонны группировать вместе

все западные страны как «индивидуалистические», Лидз с коллегами считают такое чрезмерное обобщение недопустимым и видят возможность проведения более тонких различий. Однако они подчеркивают, что ни одна страна или кластерная группа не обладает какими-то уникальными культурными чертами, так как черты, выявленные в одной из них, могут быть присущи и другой. По этой причине связь между этими группами можно рассматривать как связь между концентрическими окружностями. Лидз с коллегами выделили в общей сложности шесть кластеров европейских стран.

Первый кластер образуют Великобритания и Ирландия в Европе, но в него могли бы войти другие англоязычные страны за ее пределами, например США, Канада, Австралия и Новая Зеландия. Ученые называют его англокультурой, в которой лидерство рассматривается как средство достижения желаемых результатов. В основе данной культуры лежат определенные убеждения о людях и природе организаций, придающие форму и содержание типичному для нее подходу к лидерству. В англокультурах люди считают, что искренняя приверженность последователей достигается путем установления добрых человеческих отношений и через общение. Лидерство является средством углубления верности и приверженности.

В состав второго кластера входят Дания, Финляндия, Норвегия и Швеция, этот кластер называется скандинавским. Он похож на англокультуру и разделяет с ней некоторые ценности и убеждения. Однако его отличает один очень важный аспект, а именно забота о качестве трудовых отношений и о качестве жизни как на работе, так и вне офиса. По мнению Лидза и других, лидерство в Скандинавских странах больше касается отношений, чем результатов.

Третий кластер называется романосредиземноморским. Его образуют Италия, Португалия и Испания. Эти страны характеризуются похожими ценностями, которые влияют на стиль, а не на цель лидерства. Представители этого кластера считают и ожидают, что лидеры обладают большим могуществом. Власть позволяет им оказывать гораздо большее влияние на своих последователей. Стремление последователей подчиняться в меньшей степени зависит от результатов, которых можно достичь, или от типа установленных отношений, скорее, оно представляет собой реакцию на власть лидера. Лидерство в этих культурах достигается не столько собственными усилиями лидера, сколько его статусом и должностной функцией.

Есть и другие группировки — это германский (Германия, Австрия и Швейцария), северороманский (Бельгия и Франция) и ближнево-

сточный кластеры (Греция, Иран и Турция). В зависимости от рассматриваемых измерений возможно образование разных кластеров. Сами кластеры могут также маскировать различия между культурными группами.

## Минимизация «культурного шока»

Дуркан (Dugan, 1993) считает, что лидерство будет эффективным в данной культуре в том случае, если оно удовлетворяет потребности и ожидания как последователей, так и лидеров. Согласно его предположению, выполнять похожие виды деятельности в разных условиях — значит выполнять разные виды деятельности. Кроме того, человек, выходя за пределы знакомой культуры, платит своего рода временную, а иногда и постоянную, «компенсацию» за свое невежество. Дуркан подчеркивает, что появляется все больше доказательств такой точки зрения: в настоящее время недостаточно осуществлять простой перенос модели или стиля лидерства из одной культуры в другую. Лидерские модели должны быть приведены в соответствие с культурами, в которых они используются.

Значит ли это, что лидер из одной культуры никогда не сможет преуспеть в другой? Эрли считает, что это не так (Earley, 1987). Он продемонстрировал, что люди, ведущие дела за границей, могут избежать культурного шока и свести к минимуму вероятность нанесения обиды принимающей стороне, если заблаговременно познакомятся с ее культурой. Эрли исследовал выборку из 80 менеджеров американской компании, которые должны были поехать на три месяца в Южную Корею. Перед поездкой одна группа менеджеров прошла практический курс ознакомления с культурой этой страны, основанный на межличностном подходе. Вторая группа прошла теоретическое обучение в рамках так называемого документарного подхода, т. е. в этой группе читали литературу о культуре Южной Кореи. Помимо этого были еще две группы: члены одной прошли оба курса подготовки, а представители второй не обучались вообще. Во время заграничной командировки были проведены измерения эффективности работы менеджеров, а также исследовались трудности в приспособлении к местной культуре. Полученные результаты показали, что менеджерам, прошедшим оба вида подготовки, было намного легче адаптироваться, чем прошедшим только один из курсов. Однако прохождение любого из курсов было эффективнее, чем отсутствие какой-либо подготовки. Эти данные указывают на то, что подготовка,

предшествующая назначению на какую-либо должность в зарубежной организации, может облегчить переход в новые культурные условия.

## Понятие «транснационального менеджера»

В знаменательной книге Бартлетта и Гошала «Менеджмент за пределами страны» (Bartlett & Ghoshal, *Management Across Borders*, 1989) говорится о том, что нам нужно рассматривать назначения на руководящие должности в зарубежные организации в контексте того способа ведения операций за границей, который используют разные компании. Бартлетт и Гошал предполагают, что решением вопроса эффективности деятельности организации во всемирном масштабе будет создание *транснациональных компаний*. Такая система была бы предпочтительнее централизованной глобальной структуры многих японских и американских организаций, а также многонациональной структуры большинства европейских компаний. Авторы убеждены, что для достижения успеха в сегодняшнем международном климате необходимо рассредоточить транснациональные компании по всему миру, и не только их местный сбыт и распределение, но и некоторую долю исследований, разработок и планов развития. Чтобы преуспеть в этом, необходимо разделить внутреннюю власть между организационными единицами, расположенными в разных частях света, а не удерживать всю власть в стране регистрации. Это требует создания специализированных, но все же тесно связанных между собой менеджерских групп, в состав которых входят глобальные коммерческие менеджеры, менеджеры по стране (или региональные менеджеры), «всемирные» функциональные менеджеры и корпоративные менеджеры.

Работа *глобального коммерческого менеджера* заключается в том, чтобы разрабатывать стратегии, планировать и координировать транзакции компании за пределами страны. Главная его цель — достижение эффективности и конкурентоспособности в мировом масштабе. *Региональный менеджер* должен «чувствовать» местный рынок и быстро реагировать на нужды потребителей, удовлетворяя их и соблюдая при этом местные правила, постановления и порядки. Задача *функционального менеджера* — собирать по всему миру и изучать специализированную информацию, а также распространять знания и внедрять более эффективные формы деятельности. И наконец, *корпоративный менеджер* выполняет самую жизненно важную функ-

цию в транснациональном менеджменте, которая связана с лидерством и умением выявлять и повышать квалификацию талантливых коммерческих, региональных и функциональных менеджеров и быть посредником в переговорах между ними.

Бартлетт и Гошал считают, что первостепенная задача успешного корпоративного менеджера — набор, подготовка и повышение квалификации перспективных руководителей. Они предполагают, что способность компании выявлять людей с большим потенциалом и успешно объединять их в организации — это единственный наиболее четкий показатель того, что корпоративный лидер является поистине глобальным менеджером, а сама компания — поистине транснациональной.

## Резюме

Итак, к чему нас подвело данное обсуждение? Мы убедились, что между разными странами, регионами и даже областями одной страны может существовать много культурных различий. Мы также рассмотрели практический пример трудностей, с которыми может столкнуться лидер при адаптации к иной культуре, и эмпирические данные, демонстрирующие возможные причины их возникновения. На этом основании можно было бы сделать вывод, что лидер, относящийся к одной культуре, никогда не сможет эффективно работать в другой. В то же время многие руководители все же осуществляют такой переход успешно, однако нельзя принимать это как само собой разумеющийся факт. Лидерский стиль, эффективно действующий в одной стране, нередко требует от менеджера значительной «перестройки», чтобы достичь успеха и соответствовать культуре другой страны. По мере увеличения числа и изменения форм глобальных и транснациональных организаций будут повышаться требования к адаптации и обучению транснационального менеджера.



## Литература

- Alban-Metcalf, B. (1989) *The use of assessment centres in the NHS*, NHS Training Authority Report.
- Alimo-Metcalf, B. (1993) Women in management: Organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 68–83.
- Ashour, A. S. (1973) The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, 339–355.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1991) *Full Range Leadership Development*, Program Manual, New York: State University of New York at Binghamton.
- Baron, R. A. and Greenberg, J. (1990) *Behavior in Organizations*, Boston: Allyn & Bacon.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, London: Century Business, Random House.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1992) What is a global manager?. *Harvard Business Review*, Sept./Oct., 124–132.
- Bass, B. M. (1954) The leaderless group discussion. *Psychological Bulletin*, 51, 465–492.
- Bass, B. M. (1985) Leadership: Good, better, best, *Organisational Dynamics*, Winter, 26–40.
- Bass, B. M. (1990) Editorial: Towards a meeting of minds. *Leadership Quarterly*, 1.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Training*, 14, 21–27.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1992) Shatter the glass ceiling: Women may make better managers, *Center for Leadership Studies Report*, 1, 1–9, New York: SUNY Binghamton.
- Bavelas, A., Hastorf, A. H., Gross, A. E. and Kite, W. R. (1965) Experiments on the alteration of group structure, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 55–70.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985) *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Blake, R. R. and Monton, J. S. (1964) *The Managerial Grid*, Houston, Tex.: Gulf Publishing.
- Blake, R. R. and McCause, A. A. (1991) *Leadership Dilemmas: Grid Solutions*, Houston, Tex.: Gulf Publishing.
- Block, P. (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Oxford: Jossey-Bass.
- Branson, R. (1985) Risk taking, *Journal of General Management*, 11, 5–11.

- Brindle, L. (1992) Winners and losers in the career stakes, *Human Resources*, Spring, 95–98.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organisations*, London: Sage.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Chemers, M. M., Hays, R. B., Rhodewelt, P. and Wysocki, J. (1985) A person-environment analysis of job stress: A contingency model explanation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 628–635.
- Chinese Culture Connection (1987) Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 143–164.
- Conger, J. A. (1989) *The Charismatic Leader: Beyond the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1990) The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, Autumn, 44–55.
- Conger, J. A. (1991) Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5, 31–45.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. (1987) Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Daft, Richard L. (1993) *Management* (3rd edition), Orlando, Fla.: Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Dessler, G. and Valenzi, E. R. (1977) Initiation of structure and subordinate satisfaction: a path analysis test of path-goal theory. *Academy of Management Journal*, 20, 251–259.
- Dobbins, G. H. (1986) Equity vs equality: Sex differences in leadership. *Sex Roles*, 15(9–10), 513–525.
- Dobbins, G. H. and Russell, J. M. (1986a) The biasing effects of subordinate likeableness on leaders responses to poor performers: A laboratory and field study. *Personnel Psychology*, 39(4), 759–777.
- Dobbins, G. H. and Russell, J. M. (1986b) Self-serving biases in leadership: A laboratory experiment. *Journal of Management*, 12(4), 475–483.
- Durcan, J. (1993) Leadership: A question of culture? *The Ashridge Journal*, December, 9–14.
- Eagly, A. H. and Johnson, B. T., (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Earley, P. C. (1987) Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods, *Academy of Management Journal*, 30, 685–698.
- Ehrlich, S. B., Meindl, J. R. and Viellieu, B. (1990) The charismatic appeal of a transformational leader: An empirical case study of a small, high technology contractor. *Leadership Quarterly*, 1: 229–248.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership*, New York: McGraw-Hill.

- Field, R. H. G. (1982) A test of the Vroom–Yetton normative model of leadership, *Journal of Applied Psychology*, 67, 532–537.
- Field, R. H.G. and House, R. J. (1990) A test of the Vroom–Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362–366.
- Fleishman, E. A. (1969) *Leadership Opinion Questionnaire Manual*, Henley-on-Thames: Science Research Associates.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F. and Burt, H. E. (1955) *Leadership and Supervision in Industry*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959) The bases of power, in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, pp. 150–167.
- Fuchs Epstein, C. (1991) Ways men and women lead. *Harvard Business Review*, 69 (1), 150–151.
- Grant, J. (1988) Women as managers: What they can offer to organizations, *Organizational Dynamics*, Winter, 56–63.
- Green, S. and Mitchell, T. R. (1979) Attributional processes of leaders in leader-member interactions, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 429–458.
- Green, S. G. and Liden, R. C. (1980) Contextual and attributional influences on control decisions. *Journal of Applied Psychology*, 65, 453–458.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1993) *Behavior in Organizations* (4th edition), Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Greene, C. N. (1975) The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Academy of Management Journal*, 20, 32–46.
- Greene, C. N. (1979) Questions of causation in the path-goal theory of leadership, *Academy of Management Journal*, 22, 22–41.
- Greene, C. N. and Podsakoff, P. M. (1981) Effects of withdrawal of a performance-contingent reward on supervisory influence and power. *Academy of Management Journal*, 24, 527–542.
- Hall, E. T. (1959) *The Silent Language*, New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*, New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hall, E. T. (1983) *The Dance of Life*, New York: Doubleday.
- Hall, E. T. and Hall, M. R. (1990) *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, Mass.: Intercultural Press, Inc.
- Halpin, A. W. (1957) The observed leader behavior and ideal leader behavior of aircraft commanders and school superintendants, in R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*, London: Penguin.

- Handy, C. (1994) *The Empty Raincoat: Making sense of the future*, London: Hutchinson.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: John Wiley & Sons.
- Heilman, M. E., Homstein, H. A., Cage, J. H. and Herschlag, J. K. (1984) Reactions to prescribed leader behavior as a function of the role perceived: The case of the Vroom—Yetton model, *Journal of Applied Psychology*, 69, 50–60.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W. (1992) *Organizational Behavior*, St. Paul, Minn.: West Publishing Co.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988) *Management of Organizational Behavior* (5th edition), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A. (1989) Development and application of new scales to measure French and Raven (1959) bases of social power, *Journal of Applied Psychology*, 74, 561–567.
- Hofstede, G. (1980) *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1985) The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22(4), 347–357.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Holton, V., Rabbetts, J. and Scrivener, S. (1993) Women on the boards of Britains top 200 companies: A progress report, Ashridge Management Research Group, Ashridge Management College, Berkhamsted, Herts.
- House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership, in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds) *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, pp. 189–207.
- House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974) Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97.
- House, R. J. and Baetz, M. L. (1979) Leadership: Some empirical generalizations and new research directions, in B. M. Straw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1., Greenwich, Conn.: JAI Press.
- House, R. J., Spangler, W. D. and Woycke, J. (1991) Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 36, 364–396.
- Howell, J. M. and Higgins, C. A. (1990) Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly*, 1, 249–264.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W. and Kerr, S. (1986) Moderator variables in leadership research, *Academy of Management Review*, 11(1), 88–102.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Ken, S. and Podsakoff, P. M. (1990) Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership, *Organizational Dynamics*, Summer, 20–38.

- Ilgen, D. R., Mitchell, T. R. and Frederickson, J. W. (1981) Poor performers: Supervisors and subordinates responses. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 27, 386–410.
- Indvik, J. (1986) Path-goal theory of leadership: a meta-analysis. Paper presented at the Academy of Management Conference, Chicago.
- Jayson, S. and Williams, K. (1986) Women in management accounting: Moving up — slowly, *Management Accounting*, 67, 20–24, 63–64.
- Jones, E. E. and Nisbett, R. E. (1971) *The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behaviour*, Momstown, N. J.: General Learning Press.
- Katerberg, R. and Horn, P. W. (1981) Effects of within-group and between-groups variation in leadership, *Journal of Applied Psychology*, 66, 218–223.
- Keller, R. T. (1989) A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208–212.
- Kelley, H. H. (1967) Attribution theory in social psychology, in D. Levine (ed.) *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 15, M. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kerr, S. and Jermier, J. M. (1978) Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991) Leadership: do traits matter?. *The Executive*, 5(2), 48–60.
- Kirton, M. J. (1984) Adaptors and innovators: Why new initiatives get blocked, *Long Range Planning*, 17(1), 137–143.
- Kotter, J. P. (1982) What effective general managers really do, *Harvard Business Review*, December.
- Kotter, J. P. (1990) *A force for change: how leadership differs from management*, New York: Free Press.
- Laurent, A. (1983) The cultural diversity of western conceptions of management, *International Studies of Management and Organization*, XIII(1–2), 75–96.
- Laurent, A. (1986) The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management*, 25 (1), 91–102.
- Leeds, C., Kirkbride, P. S. and Durcan, J. (1993) The cultural context of Europe: A tentative mapping, in P. S. Kirkbride (ed.) *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge.
- Locke, E. A. (1991) *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, New York: Lexington.
- Loden, M. (1985) *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*, New York: Times Books.

- Lombardo, M. M. and Eichinger, R. W. (1989) Preventing derailment: What to do before its too late, Application Report, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- Lord, R. G., DeVader, C. L. and Alliger, G. M. (1986) A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Margerison, C. J. (1980) How chief executives succeed, *Journal of European Industrial Training*, 4(5), 1–32.
- Margerison, C. and Glube, R. (1979) Leadership decision-making: An empirical test of the Vroom and Yetton model, *Journal of Management Studies*, 16, 45–55.
- McCall, M. W. and Lombardo, M. M. (1983) *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Center for Creative Leadership, Greensboro, Repon No. 21.
- McClelland, D. C. (1971) The two faces of power, in D. A. Colb, I. M. Rubin and J. M. McIntyre, *Organizational Psychology* (2nd edition), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1985) *Human Motivation*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. and Bumham, D. H. (1976) Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, vol. 54, 100–101.
- McLoughlin, C. S., Friedson, W. S. and Murray, J. N. (1983) Personality profiles of recently terminated executives. *Personnel and Guidance Journal*, 61, 226–229.
- Meindl, J. R. (1989) On leadership: An alternative to conventional wisdom, Paper presented at the Fourth International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, INSEAD.
- Meindl, J. R. (1992) Reinventing leadership: A radical, social psychological approach, in Keith Mumigham (ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Meindl, J. R. and Ehrlich, S. B. (1987) The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 91–109.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985) The romance of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 30, 78–102.
- Milgram, S. (1963) Behavioural study of obedience. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 371–378.
- Milgram, S. (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*, New York: Harper & Row.
- Mischel, W. (1973) Towards a cognitive social learning reconceptualization of personality, *Psychological Review*, 80, 252–283.

- Mitchell, T. R. (1973) Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, June, 160–179.
- Mitchell, T. R. (1979) Organizational Behaviour Annual Review of Psychology, Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 30, 243–282.
- Mitchell, T. R. and Wood, R. E. (1979) An empirical test of an attributional model of leaders responses to poor performance. *Academy of Management Proceedings*, in Richard C. Huseman (ed.) Starkville, Miss.: Academy of Management.
- Mitchell, T. R. and Wood, R. E. (1980) Supervisors responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 25, 123–138.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1992) *Organizational Behaviour* (3rd edition), Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co.
- Morrison, A. M., White, R. P. and Van Velsor, E. (1986) The glass house dilemma: Why women executives dare not fail, *Working Women*, October, 110–112.
- Morrison, A. M., White, R. P. and Van Velsor, E. (1987) *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Muczyk, J. P. and Reimann, B. C. (1987) The case for directive leadership, *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Mulder, M. (1977) *The Daily Power Game*, Leiden: Martinus Nijhoff.
- Newell, S. (1995, in press) *The Healthy Organization*, London: Routledge.
- Nicholson, N. and West, M. A. (1988) *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nisbett, R. E. and Ross, L. (1985) *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement* (reprint edition), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.
- Peters, L. H., Hartke, D. D. and Pohlmann, J. T. (1985) Tiedlers contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Huner, *Psychological Bulletin*, 97, 224–285.
- Pillai, R. and Meindl, J. R. (1991) The impact of a performance crisis on attributions of charismatic leadership: A preliminary study, *Best Paper Proceedings of the 1991 Eastern Academy of Management Meetings*, Hartford, Conn.
- Plant, R. (1987) *Managing Change and Making it Stick*, London: Fontana.
- Podsakoff, P. M. and Schriesheim, C. A. (1985) Field studies of French and Ravens bases of power: Critique, reanalysis and suggestions for future research, *Psychological Bulletin*, 97(3), 387–411.

- Podsakoff, P. M., Dorfman, P. W., Howell, J. P. and Todor, W. D. (1986) Leader reward and punishment behaviours: A preliminary test of a culture-free style of leadership effectiveness, in R. N. Farmer (ed.) *Advances in International Comparative Management*, Vol. 2, Greenwich, Conn.: JAI Press, pp. 95–138.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrison, R. H. and Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Puffer, S. M. (1990) Attributions of charismatic leadership: the impact of decision style, outcome, and observer characteristics. *Leadership Quarterly*, 1, 177–192.
- Rahim, A. (1981) Organizational behaviour course for graduate students in business administration: Views from the tower and the battlefield. *Psychological Reports*, 49, 583–592.
- Reddin, W. J. (1970) *Managerial Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Roddick, A. (1991) *Body and Soul*, London: Ebury Press.
- Rosener, J. B. (1990) Ways women lead, *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125.
- Ross, L. (1977) The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortion in the attribution process, in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10, New York: Academic Press.
- Sadler, P. J. (1970) Leadership style, confidence in management, and job satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 3–19.
- Sadler, P. (1993) *Managing Talent: Making the Best of the Best*, London: Century Business.
- Schein, V. E. (1973) The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–100.
- Schein, V. E. (1975) Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340–344.
- Schriesheim, C. A. and Murphy, C. J. (1976) Relationships between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: a test of some situational moderators. *Journal of Applied Psychology*, 61, 634–641.
- Schriesheim, J. F. and Schriesheim, C. A. (1980) A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research, *Personnel Psychology*, 33, 349–370.
- Schriesheim, C. A. and DeNisi, A. S. (1981) Task dimensions of the effects of instrumental leadership: A two-sample replicated test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 66, 589–597.
- Shackleton, V. J. (1992) Using a competency approach in a business change setting, in R. Boam and P. Sparrow (eds) *Designing and Achieving Competency*:

- A Competency Based Approach to Developing People and Organizations*, London: McGraw-Hill.
- Shamir, B. (1991) Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, 405–424.
- Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, 4, 1–17.
- Sheridan, I. E., Vredenburgh, D. J. and Abelson, M. A. (1984) Contextual model of leadership influence in hospital units. *Academy of Management Journal*, 27(1), 57–78.
- Smith, P. B. and Bond, M. H. (1993) *Social Psychology Across Cultures: Analysis and Perspectives*, Herts, England: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M. and Bond, M. (1989) On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 97–109.
- Stoeberl, P. A. and Schneiderjans, M. J. (1981) The ineffective subordinate: A management survey, *Personnel Administrator*, 26(2), 72–76.
- Stogdill, R. (1974) *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Strube, M. J. and Garcia, J. E. (1981) A meta-analytic investigation of Fiedlers contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307–321.
- Tang, S. F. and Kirkbride, P. S. (1986) Developing conflict management skills in Hong Kong: An analysis of some cross-cultural implications, Special Issue. International Management and Development Management, *Management Education and Development*, 17(3), 287–301.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1958) How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Terkel, S. (1974) *Working*, New York: Pantheon.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986) *The Transformational Leader*, New York: Wiley.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C. and Field, R. H. G. (1986) Constructive controversy, the Vroom–Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 125–138.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1991) Cultural leadership in organizations, *Organizational Science*, 1, 149–169.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Turban, D. B., Jones, A. P. and Rozelle, R. M. (1990) Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14(3), 215–233.

- Tyson, S., Barclay, C. and Handyside, J. (1986) *The N Factor in Executive Survival*, Cranfield: Cranfield Press.
- Vecchio, R. P. (1987) Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory, *Journal of Applied Psychology*, 72, 444–451.
- Vecchio, R. P. (1991) *Organizational Behaviour* (2nd edition), Orlando, Fla.: Harcourt Brace Jovanovich Inc., The Dryden Press, Saunders College Publishers.
- Vroom, V. H. (1984) Reflections on leadership and decision-making, *Journal of General Management*, 9, 18–36.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973) *Leadership and Decision Making*, Pittsburg, Pa.: University of Pittsburg Press.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1978) On the validity of the Vroom–Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151–162.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1988) *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Westwood, R. I., Tang, S. F. and Kirkbride, P. S. (1992) Chinese conflict behaviour: Cultural antecedents and behavioural consequences, *Organisation Development Journal*, 10(2), 13–19.
- Williams, M. L., Podsakoff, P. M., Lodor, W. S., Huber, V. L., Howell, J. P. and Dorfman, P. W. (1988) A preliminary analysis of the construct validity of Ken & Jermiers substitutes for leadership scales. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 307–333.
- Willner, A. R. (1984) *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, New Haven: Yale University Press.
- Wilson, D. (1992) *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change*, London: Routledge.
- Wood, R. E. and Mitchell, T. R. (1981) Manager behaviour in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions, *Organisational Behaviour and Human Performance*, 28, 356–378.
- Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1990) Transformational leadership and multiple levels of analysis, *Human Relations*, 43, 975–995.
- Yukl, G. A. (1989) *Leadership in Organisations* (2nd edition). New York: Academic Press.
- Yukl, G. A. (1994) *Leadership in Organisations* (3rd edition), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. and Taber, T. (1983) The effective use of managerial power, *Personnel*, March–April, 37–44.
- Yukl, G. A. and Falbe, C. M. (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.

- Yukl, G. A. and Falbe, C. M. (1991) Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423.
- Zajonc, R. B. (1980) Feeling and thinking: Preferences need no inferences, *American Psychologist*, 35, 151–175.



## Предметный указатель

### А

авторитарно-демократическое измерение 31  
активная форма управления включением 143  
англокультура 202  
атмосфера в группе 42

### Б

барьер отбора 186  
ближневосточный кластер 203

### В

вдохновляющая мотивация 146  
власть  
    вознаграждения 97  
    легитимная 96  
    наказания 98  
    определение 94  
    основанная на авторитете 99  
внимательность 24

### Г

германский кластер 202  
глобальный коммерческий менеджер 204

### Д

дилемма «теплицы» 185  
должностные полномочия 43

### З

зажигающие» собрания 163  
заменители» лидерства 85

### И

идеализация лидерства 78  
идеализированное влияние 147  
ингибитор деятельности 109

индивидуальная самоэффективность 138  
индивидуальный подход 145  
иницирование структуры 24  
институционализирование изменений 154  
инструментальное лидерство 59  
интеллектуальная стимуляция 145  
интерпориентация 138  
исключительность 67  
исследование Хофстеда 194  
источники власти 100

### К

качество 52  
кластеры европейских стран 202  
ковариационная модель Келли 67  
коллективная самоэффективность 138  
корпоративный менеджер 204  
крушение 113

### Л

легитимная власть 96  
либерально-директивное измерение 32  
лидерство  
    определение 14  
    ориентированное на достижения 59  
личная идентификация 137  
локус контроля 59

### М

менеджмент и лидерство, различия 17

Многофакторный опросник лидерства 83

модель

«Инкубатор» 193

«Семья» 193

«Управляемая ракета» 193

«Эйфелева башня» 193

«мост к машинному отделению» 14

## Н

наделение полномочиями 159

наименее желательный сослуживец 42

национальная культура 190

нейтрализаторы» лидерства 88

неформальное лидерство 34

нормативная модель Врума—Йеттона—Яго 48

## О

организационная поддержка 168

## П

партнерское лидерство 59

пассивная форма управления  
исключением 143

персонифицированная власть 22

поддерживающее лидерство 59

поддержка 52

постоянство 67

потребность

в аффилиации 108

в достижении 108

во власти 109

потребность в принадлежности 60

приверженность 106

принцип Питера 124

профессиональный опросник личности 123

## Р

региональный менеджер 204

референтная власть 99

Решетка лидерства 26

романосредиземноморский кластер 202

## С

самооценка способностей 60

северороманский кластер 202

системы вознаграждения 166

ситуационная теория лидерства  
Фидлера 42

Херси и Бланшара 37

скандинавский кластер 202

согласие 52, 107

создание нового видения 154

сопротивление 107

социализированная власть 22

социальная идентификация 137

«стеклянный потолок» 184

стиль лидерства 23

структура

задачи 43

организации 169

сходство 67

## Т

теория

атрибуции 66

Конгера и Канунго 133

«путь—цель» 57

харизматического лидерства

Хауса 129

Я-концепции Шамира 136

типы культуры 193

транзакционное лидерство 141

возможное вознаграждение 143

управление исключением 143

трансформационное лидерство 141, 145

## **У**

управление исключением 143

Управленческая решетка 26

уровень контекста 199

условия для харизматического лидерства 130

## **Ф**

функциональный менеджер 204

## **Х**

харизматический лидер

черты, поведение 129

харизматическое лидерство 127

## **Ш**

Шкала идеализации лидерства 83

Шкала наименее желательного сослуживца 45

## **Э**

экологическая ошибка 191

**Вив Шеклтон**  
**Психология лидерства в бизнесе**  
*Перевел с английского С. Комаров*

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующий редакцией	<i>Л. Винокуров</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Цветкова</i>
Научный редактор	<i>Р. Березовская</i>
Литературный редактор	<i>Н. Иванова</i>
Художественный редактор	<i>С. Маликова</i>
Корректоры	<i>Н. Сулейманова, М. Одинокова</i>
Верстка	<i>А. Борин</i>

ООО «Питер Принт», 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.  
Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.  
Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,  
том 2; 95 3005 – литература учебная.  
Подписано в печать 23.06.03. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 14.  
Тираж 3500 экз. Заказ № 213.  
Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906»,  
191119, С.-Петербург, Социалистическая ул., 11-а.

**ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»**  
предлагают эксклюзивный ассортимент компьютерной, медицинской,  
психологической, экономической и популярной литературы

**РОССИЯ**

**Москва** м. «Калужская», ул. Бутлерова, д. 176, офис 207, 240; тел./факс (095) 777-54-67;  
e-mail: sales@piter.msk.ru

**Санкт-Петербург** м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а;  
тел. (812) 103-73-73, факс (812) 103-73-83; e-mail: sales@piter.com

**Воронеж** ул. 25 января, д. 4; тел. (0732) 27-18-86;  
e-mail: piter-vrn@vmail.ru; piter@comch.ru

**Екатеринбург** ул. 8 Марта, д. 2676; тел./факс (3432) 25-39-94; e-mail: piter-ural@r66.ru

**Нижний Новгород** ул. Премудрова, д. 31а; тел. (8312) 58-50-15, 58-50-25;  
e-mail: piter@infonet.nnov.ru

**Ростов-на-Дону** ул. Калитвинская, д. 17в; тел. (8632) 95-36-31, (8632) 95-36-32;  
e-mail: jupiter@rost.ru

**Самара** ул. Новосадовая, д. 4; тел. (8462)37-06-07; e-mail: piter-volga@sama.ru

**УКРАИНА**

**Харьков** ул. Энгельса, д. 29а, офис 610; тел. (0572) 23-75-63, (0572) 28-20-04,  
(0572) 28-20-05, факс (0572) 14-96-09; e-mail: piter@tender.kharkov.ua

**Киев** пр. Красных Казаков, д. 6, корп. 1; тел./факс (044) 490-35-68, 490-35-69;  
e-mail: office@piter-press.kiev.ua

**БЕЛАРУСЬ**

**Минск** ул. Бобруйская д., 21, офис 3; тел./факс (37517) 226-19-53; e-mail: piter@mail.by

**МОЛДОВА**

**Кишинев** «Ауратип-Питер»; ул. Митрополит Варлаам, 65, офис 345; тел. (3732) 22-69-52,  
факс (3732) 27-24-82; e-mail: lili@auratip.mldnet.com

---

 Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок.  
Телефон для связи: **(812) 103-73-73**.  
E-mail: grigorjan@piter.com

---

 Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов.  
Обращайтесь по телефонам: **Санкт-Петербург – (812) 327-13-11**,  
**Москва – (095) 777-54-67**.

---

 Заказ книг для вузов и библиотек: (812) 103-73-73.  
Специальное предложение – e-mail: kozin@piter.com

---

**Башкортостан**

Уфа, «Азия», ул. Зенцова, д. 70  
(оптовая продажа), маг. «Оазис»,  
ул. Чернышевского, д. 88,  
тел./факс (3472) 50-39-00.  
E-mail: asiaufa@ufanet.ru

**Дальний Восток**

Владивосток, «Приморский торговый дом  
книги», тел./факс (4232) 23-82-12.  
E-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Мирс»,  
тел. (4212) 30-54-47, факс 22-73-30.  
E-mail: sale\_book@bookmirs.khv.ru

Хабаровск, «Книжный мир»,  
тел. (4212) 32-85-51, факс 32-82-50.  
E-mail: postmaster@worldbooks.kht.ru

**Европейские регионы России**

Архангельск, «Дом книги»,  
тел. (8182) 65-41-34, факс 65-41-34.  
E-mail: book@atnet.ru

Калининград, «Вестер»,  
тел./факс (0112) 21-56-28, 21-62-07.  
E-mail: nshibkova@vester.ru  
<http://www.vester.ru>

Ростов-на-Дону, ПБОЮЛ Остроменский,  
пр. Соколова, д. 73,  
тел./факс (8632) 32-18-20.  
E-mail: ostrom@don.sitek.net

**Северный Кавказ**

Ессентуки, «Россы», ул. Октябрьская, 424,  
тел./факс (87934) 6-93-09.  
E-mail: rossy@kmw.ru

**Сибирь**

Иркутск, «ПродаЛитЪ»,  
тел. (3952) 59-13-70, факс 51-30-70.  
E-mail: prodalit@irk.ru  
<http://www.prodalit.irk.ru>

Иркутск, «Антей-книга»,  
тел./факс (3952) 33-42-47.  
E-mail: antey@irk.ru

Красноярск, «Книжный мир»,  
тел./факс (3912) 27-39-71.  
E-mail: book-world@public.krasnet.ru

Нижневартовск, «Дом книги»,  
тел. (3466) 23-27-14, факс 23-59-50.  
E-mail: book@nvartovsk.wsnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга»,  
тел. (3832) 36-10-26, факс 36-10-27.  
E-mail: office@top-kniga.ru  
<http://www.top-kniga.ru>

Тюмень, «Друг»,  
тел./факс (3452) 21-34-82.  
E-mail: drug@tyumen.ru

Тюмень, «Фолиант»,  
тел. (3452) 27-36-06, факс 27-36-11.  
E-mail: foliant@tyumen.ru

Челябинск, ТД «Эврика», ул. Барбюса, д. 61,  
тел./факс (3512) 52-49-23.  
E-mail: evrika@chel.surnet.ru

**Татарстан**

Казань, «Таис»,  
тел. (8432) 72-34-55, факс 72-27-82.  
E-mail: tais@bancorp.ru

**Урал**

Екатеринбург, магазин № 14,  
ул. Челюскинцев, д. 23,  
тел./факс (3432) 53-24-90.  
E-mail: gvardia@mail.ur.ru

Екатеринбург, «Валео-книга»,  
ул. Ключевская, д. 5,  
тел./факс (3432) 42-56-00.  
E-mail: valeo@etel.ru