

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Концепции эффективного лидерства в менеджменте

В статье подчеркнута, что менеджер-лидер является ключевой фигурой в управлении организацией, а лидерство – венцом управленческой деятельности. Уделено внимание тому, как используется власть в рамках эффективного лидерства. Изложены основные концепции лидерства. Сделана попытка выделить те моменты во взаимоотношениях лидера и последователей, которые делают его успешным, а лидерство — эффективным. Раскрыты особенности новых подходов к лидерству.

Ключевые слова: лидерство, менеджер, управление, концепция, классификация, власть, подход, теория, стиль, модель, анализ.

Определение и классификация лидерства

Лидерство — многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящихся к какой-либо общей для группы цели, так как люди, будучи существами социальными, существуют в группах и именно через группу, групповое взаимодействие могут осуществлять свои замыслы. Лидерство охватывает практически все сферы социально значимой деятельности людей. Оно проявляется в экономической и политической деятельности, в сфере образования, досуга и развлечений, отправления религиозных культов в спорте и активности уличных банд и т.д. [1; 114].

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует должностную основу власти и источники, ее питающие, и полагается на них. Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, на взаимодействии в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно, отношения «начальник–подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер–последователь».

Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством [2; 367].

Но в своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Один из его заместителей, имеющий меньшую формальную власть, начнет пользоваться большим авторитетом среди сотрудников, например, в конфликтных ситуациях или в решении важных для выживания организации задач. Такой заместитель получает поддержку, доверие, уважение за свою компетентность, уверенность, отношение к людям, а может быть, за другие качества, которых нет у шефа. Поэтому быть руководителем и лидером не одно и то же. Лидерству свойственно нечто большее, чем формальный статус. В зависимости от этого «нечто» существуют различные теории, концепции и типы лидерства.

Процесс влияния, выходящий за рамки занимаемой должности, получил название неформального лидерства. Такое лидерство обусловлено личностными и ситуационными особенностями использования власти. Источники питания этой власти различны по своему происхождению и содержанию. Поэтому существуют различные определения самого лидерства [3; 62], такие как:

- воздействие на группы людей для достижения общей цели;
- межличностное взаимодействие с помощью коммуникаций;
- индивидуальное влияние на отдельных людей.

Лидерство — это такое состояние управленческих отношений, которое основано на рациональном для их участников в конкретной ситуации сочетании различных источников власти и целей.

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи хотят (неэффективное лидерство) или могут (эффективное лидерство) иметь.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Эффективное лидерство может быть представлено в виде схемы, отражающей четыре его основных компонента (рис. 1).

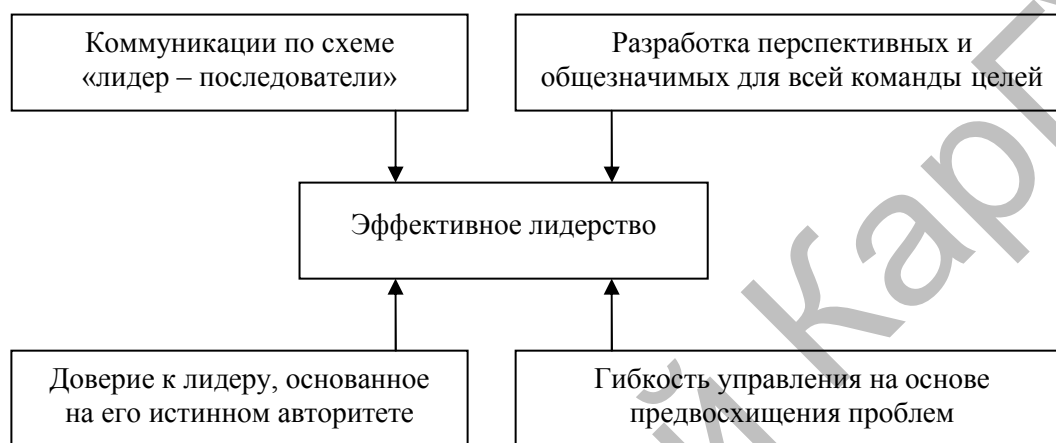


Рисунок 1. Составляющие эффективного лидерства
(данные работы [4; 402])

Р. Стогдилл предложил наиболее последовательную классификацию лидерства. В своей книге «Справочник по лидерству» он классифицировал все определения лидерства по 11 ключевым идеям, которые позволили сгруппировать эти определения в соответствии с ними [1; 115, 116]:

1) *лидерство как центр групповых интересов*. Этот подход отмечает тот факт, что лидер является духовно-эмоциональным центром группы, выражением власти всех в одном лице. Он определяет групповую структуру, атмосферу, идеологию и групповые интересы;

2) *лидерство как проявление личностных черт*. Эта группа концепций ставила перед собой цель выявить некоторый оптимальный набор личностных черт, позволяющих человеку успешно добиваться и удерживать лидерские позиции;

3) *лидерство как искусство достижения согласия*. Здесь делается акцент на обязательно присущем эффективному лидеру умении добиваться согласия (консенсуса), лояльности и сотрудничества со стороны ведомых, умения улаживать конфликты. Такое лидерство называют консенсуальным. Лидерство здесь рассматривается как инструмент подчинения группы воле лидера;

4) *лидерство как действие и поведение*. Здесь акцент делается на поведенческих аспектах лидерства: лидерское поведение — любые действия, которые предпринимает лидер для управления и координации работы группы. Это, например, такие действия, как распределение обязанностей, поощрение и критика членов группы, мотивация для достижения результатов;

5) *лидерство как инструмент достижения цели или результата*. В этих концепциях эффективность лидера напрямую связывается с достижением результатов и удовлетворением потребностей группы;

6) *лидерство как взаимодействие*. В данном случае лидерство понимается как эффект группового действия. Согласно этому подходу необходимое условие эффективного лидерства — его осознание и поддержка со стороны членов группы. Лидерство — это такие межличностные отношения, когда члены группы выполняют задание потому, что они хотят это делать;

7) *лидерство как умение убеждать*. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы или угрозы применения силы для того, чтобы заставить людей следовать в

определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию силой собственного примера. Такое поведение лидера характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных, организаций;

8) *лидерство как осуществление влияния*. Здесь лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность организованной группы, дополняющий нормы и предписания для выполнения задания, при этом большое значение придается анализу межличностных отношений;

9) *лидерство как отношения власти*. В этом случае властные отношения рассматриваются как форма лидерских отношений, как способность одного индивида доминировать над другими и преодолевать сопротивление последователей (подчиненных). Если один индивид в группе может добиться изменения поведения другого индивида, то мы имеем дело с актом лидерства. При этом некоторые лидеры в большей степени способны трансформировать лидерские отношения во властные, чем другие;

10) *лидерство как дифференциация ролей*. Эти определения основываются на ролевой теории современной социологии, согласно которой все члены общества, группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальных статусов. Каждый участник взаимоотношений лидерства-подчинения играет определенную роль, а лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация. Основой такой дифференциации является процесс взаимодействия и взаимовлияния между членами группы, когда один индивид влияет на других, а другие реагируют на влияние;

11) *лидерство как инициация*, или конструирование структуры группы. Лидерство рассматривается здесь как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Лидер стремится сконструировать таким образом структуру, чтобы легитимизировать свой лидерский статус. Как утверждают сторонники такого понимания лидерства, эти процессы особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не имеет устоявшегося статуса.

Приведенный выше пример классификации определений лидерства показывает, что найти однозначное определение лидерства, которое удовлетворило бы всех исследователей, невозможно. Это объясняется тем, что феномен лидерства, отношения лидерства проявляются всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-то проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы.

Власть как основа лидерства

Лидер формальной или неформальной группы либо организации имеет власть. Власть — это возможность влиять на поведение других. Она является необходимым элементом управления. Однако не только руководитель имеет власть над своими подчиненными, но и подчиненные имеют власть над руководителем, ибо, относясь халатно к работе, они ставят под удар и своего руководителя. Поэтому хороший руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей, но не чрезмерной, так как злоупотребление властью вызывает у подчиненных чувство обездоленности и отсюда — непокорности [5; 150].

В рамках эффективного лидерства используются следующие формы власти, воздействующей на поведение и деятельность сотрудников [4; 402, 403]:

- экспертная власть — основана на признании лидера авторитетом в профессиональной области;
- власть примера — одна из наиболее мощных по своему воздействию, так как является производной от «обожания» лидера со стороны членов группы;
- власть должностного авторитета — подкрепленная авторитетом личностных качеств, она наиболее продуктивна, так как экономит время, силы и ресурсы на организации дела и убеждении людей, добровольно следующих за авторитетным лидером;
- власть информации — постоянно растет: руководитель влияет зачастую на сотрудников, пользуясь эксклюзивным правом держать в своих руках информационные истоки;
- принятие решения — одна из основных форм власти, так как, несмотря на коллективную подготовку решения, лидер берет бремя ответственности на себя за выбор и реализацию окончательного варианта действий из имеющихся альтернатив;
- вознаграждение и наказание — в эффективном лидерском стиле реализуется в основном как право включать сотрудника в группу, предоставляя ему возможности для самореализации, либо отстранять его от работы или ограничивать его полномочия;

- власть управления ресурсами будет постоянно расти, поскольку именно она является основным средством достижения индивидуальных и командных целей, а потому это возможность влиять на личные цели через механизм перераспределения ресурсов;
 - власть деловых связей — является зачастую доминирующей над остальными, позволяя лидеру привлекать к реализации планов команды свои связи в деловом мире, а также использовать структуру сетевого маркетинга для повышения мобильности деятельности команды.
- Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всевозможных типов и источников власти.

Подходы к изучению лидерства

К сегодняшнему дню проведено более 10 тысяч различного рода исследований вопросов лидерства. Используя две переменные или два измерения (динамика поведения и уровень ситуационности), можно выделить основные группы лидерства.

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер: в статике (анализ лидерских качеств) или в динамике (анализ образцов лидерского поведения). В первом случае лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т.е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему для того, чтобы быть эффективным. В противоположность этому поведенческий подход основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов лидерского поведения, т.е. действий лидера, а не наследованных им качеств.

Второе измерение связано с уровнем или степенью принятия ситуационности за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом — ситуационность признается критической, решающей для эффективного лидерства.

Комбинация двух переменных приводит, в конечном счете, к выделению четырех типов подходов к изучению лидерства в организации (на предприятии) [2; 374, 375]:

Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру также в любом организационном окружении (концепции ситуационного лидерства).

Третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерства).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход или «атрибутивная» теория, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте.

Ниже нами рассмотрены каждый из указанных подходов с целью оценки его значимости и полезности в объяснении лидерства и возможности предсказания с его помощью лидерского поведения.

Теория лидерских качеств

Эта теория является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. В конечном счете, выполненные исследования привели к выделению четырех групп лидерских качеств [6; 368, 369].

1. *Интеллект*. На основе 33 исследований Ральф Стогдилл сделал вывод, что многие лидеры намного умнее своих подчиненных. Однако, что особенно интересно, различный уровень интеллекта у подчиненного и начальника может создать некоторые трудности общения. Так, лидеру, имеющему достаточно высокий уровень интеллекта, может быть неясно, почему его подчиненные не понимают поставленную задачу. Кроме того, ему очень трудно выполнять общее руководство подобной группой работников; оказывается, быть слишком умным — это тоже определенная проблема в определенных условиях.

2. *Личностные качества*. Эдвин Гиселли определил несколько личностных характеристик, которые он ассоциировал с эффективностью лидера. Например, способность действовать самостоятельно и независимо соответствует уровню ответственности в организационной иерархии. Чем выше пост занимает руководитель на служебной лестнице, тем более важна эта черта его характера, так же как и

наличие самоуверенности. Если лидер обладает этими качествами, его деятельность на этом посту наиболее эффективна.

3. *Физические характеристики.* Изучение зависимости эффективности лидерства от таких физических характеристик, как рост, вес и возраст, приводит к противоречивым результатам. Высокий рост и значительный вес не имеют определяющего значения для достаточно эффективного лидерства. Однако многие считают, что лидер, обладающий высоким ростом, оказывает большее влияние на своих подчиненных, тем не менее Трумэн, Ганди, Наполеон и Сталин — примеры людей невысокого роста, занимавших полномостную позицию лидерства.

4. *Способность контролировать.* Она определена как эффективное использование власти в любой практике в соответствии с определенными требованиями в определенной ситуации.

Т а б л и ц а 1

Черты характера, важные для эффективности лидера

Интеллект	Личностные качества	Способности
Оценивание Решимость Знания Быстрота и плавность речи	Адаптивность Честность Способность к созиданию Личностная целостность Самоуверенность Эмоциональная уравновешенность и контроль Независимость	Способность к сотрудничеству Сотрудничество Популярность и престиж Возможность входить в контакт Участие в совместной деятельности Такт Дипломатичность

Примечание. Использованы данные работы [6; 370].

В таблице 1 приведены некоторые характеристики лидера, которые, с точки зрения исследователя, наиболее важны для успеха. Однако этот успех определяется не только данными характеристиками.

Теория лидерских качеств страдает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий, в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

Поведенческий подход к лидерству (концепции лидерского поведения)

Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 60-х годов. Была выдвинута теория о том, что действия личности свидетельствуют об эффективности этой личности как лидера. Вместо поиска основных характерных черт исследователи уделили внимание изучению поведения лидера и возможности воздействия этих черт на его подчиненных.

Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Выделим наиболее известные концепции данного типа.

1. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства

Одним из решающих факторов эффективного управления является наличие системы влияний менеджера на персонал посредством применения различных приемов, способов и методов воздействия. В совокупности эти привычные для менеджера способы и методы влияния на подчиненных образуют соответствующий стиль руководства. Стиль деятельности менеджера зависит от его управленческой подготовленности, личностных черт, особенностей управляемого объекта и характеристик подчиненных. В свою очередь стиль руководства в значительной мере определяет авторитет менеджера и степень достижения им уровня реального лидерства в коллективе [7; 89].

Одновременно с полномочиями по управлению предприятием, фирмой менеджер приобретает авторитет, основанный на власти (авторитет власти), дающий ему официальную возможность влиять на подчиненных. Однако, как показывает практика менеджмента, этого явно недостаточно для осуществления эффективного управления. Менеджер должен позаботиться о приобретении авторитета, основанного на признании подчиненными его особых личностных качеств (интеллект, эрудиция, такт, юмор, уважительное отношение к работникам и т.п.), высокой управленческой и профессиональной квалификации, что вызывает у работников стремление к подражанию, следованию за ним и восхищение им (авторитет личности). Баланс авторитета власти и личности свойствен эффективно работающему менеджеру, уверенному в своих силах, заинтересованному в управленческой деятельности и пользующемуся уважением подчиненных [7; 89, 90].

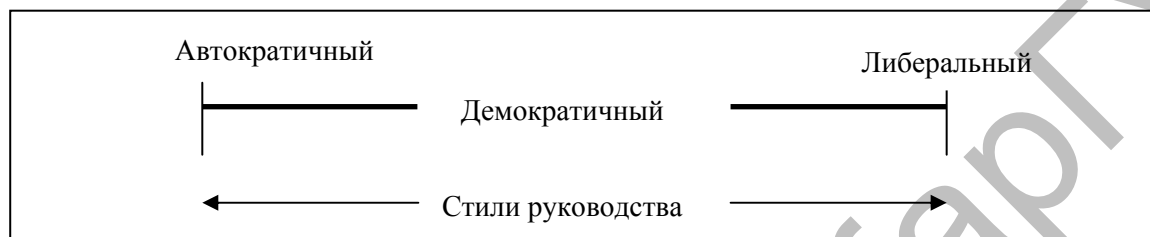


Рисунок 2. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства (данные работы [8; 492])

По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Рисунок 2 иллюстрирует авторитарно-либеральный континуум.

Авторитарный лидер в управлении авторитарен. Он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х» [8; 491]:

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

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

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У» [8; 491, 492].

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

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

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

II. Три стиля руководства (исследования Курта Левина)

Различие между политическими системами США и Германии перед Второй мировой войной послужило причиной исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом Куртом Левиным [2; 379].

Изучение заключалось в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного (либерального). Подробно черты каждого стиля приведены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

Характеристика стилей управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный (пассивный)
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Советуется с подчиненными	Ждет указания свыше
Способ доведения решений до исполнителя	Приказывает, командует	Предлагает, просит	Просит, спрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя	Распределяет в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет	Поощряет	Отдает в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает грамотных людей	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию	Пополняет свои знания
Стиль общения	Держит дистанцию	Любит общение, дружелюбно настроен	Боится общения
Характер отношения к подчиненным	Зависит от настроения	Ровная мера поведения	Мягко, покладисто
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования	Использует различные виды стимулов	Использует различные виды стимулов

Примечание. Использованы данные работы [9; 61].

Результаты исследования К. Левина привели в удивление исследователей, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. Курт Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве.

Однако в своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное, но на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньше дружелюбия в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, чем демократичное. Исследования немецких ученых [9; 63] выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Было установлено, что самые высокие ре-

зультаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие — там, где присутствуют либеральный и авторитарный стили. Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из трех указанных стилей в чистом виде встречается крайне редко.

III. Исследования лидерства в университетах штатов Огайо и Мичиган

Первая работа по количественному анализу лидерства была выполнена в 1945 г. в Бюро исследований бизнеса Университета штата Огайо. И только в 1950 г. Э.Флейшмэн с помощью статистического анализа упростил первоначально обширный перечень параметров до двух четких факторов [10; 100]:

1) внимательность, т. е. степень, при которой руководитель проявляет сердечность, уважение, заботу и доверие к своим подчиненным;

2) введение структуры, или степень, при которой руководитель следует классическим правилам планирования, организации, руководства и контроля.

Эти два фактора графически представлены на рисунке 3.

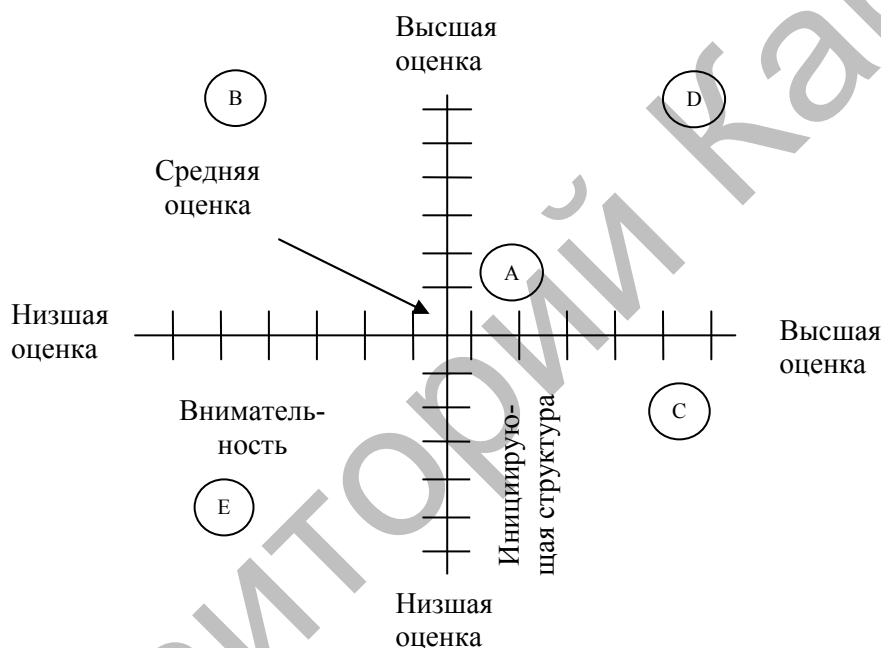


Рисунок 3. Внимательность и «иницилирующая структура» как независимые оси координат (руководитель А имеет обе средние оценки, руководитель С имеет высшую оценку по «внимательности» и среднюю по «структуре») (данные работы [10; 101])

В исследовательском центре Мичиганского университета в результате выполнения аналогичной работы также были выявлены два фактора [10; 101]:

1) ориентация на работников, т. е. такой стиль поведения, который показывает, что руководитель понимает интересы подчиненных, уважает их индивидуальность и принимает во внимание их потребности;

2) ориентация на производство, при которой основное внимание уделяется производственным и техническим аспектам работы.

Параметры, выявленные в обоих университетах, схожи, хотя «ориентация на работников» представляется несколько более широким понятием, чем «внимательность», а «ориентация на производство» — более объемным, чем «введение структуры». В обоих случаях эти параметры должны рассматриваться как независимые, а не как противоположные точки некоторого континуума. Руководитель может иметь высокую оценку по обоим критериям. Основным методом измерения этих оценок было анкетирование; один набор вопросов был составлен для подчиненных, а другой — для самого руководителя.

IV. Четыре стиля лидерства Р. Лайкерта

Наиболее широкое и общепризнанное выделение стилей лидерства получила система, разработанная американским производственным психологом Ренсингом Лайкертом. Он выделил четыре стиля лидерства [11; 169]:

1) эксплуататорско-авторитарный стиль. Менеджеры этого стиля навязывают свои решения подчиненным, мотивация осуществляется посредством угроз, высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие — практически ее не несут, недостаточная коммуникабельность. Менеджеры этого стиля исходят из теории «Х» МакГрегора;

2) благожелательно-авторитарный стиль. Менеджер относится к подчиненным, в отличие от первого случая, уже снисходительно, по-отечески. Мотивация осуществляется на основе вознаграждения. Управленческий персонал уже несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Этот стиль характеризуется также малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы;

3) консультативно-демократический стиль. Менеджеры этого стиля уже советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать все лучшее, что они предлагают. Мотивация уже не только за счет вознаграждения, но и в форме некоторого подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх. Существуют средние возможности групповой работы;

4) демократический стиль, или система группового участия. В основе лежит привлечение подчиненных как к определению целей организации или подразделения, так и к контролю за их достижением. Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация — за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует множество коммуникативных связей, имеются большие возможности групповой работы. Менеджеры этого стиля исходят из теории «У» МакГрегора.

Организации, где такой стиль доминирует, характеризуются высокой степенью децентрализации, активным участием сотрудников в принятии решений. Лайкерт и ряд других ученых считали, что подобная система является идеалом для ориентированных на прибыль организаций. Вместе с тем выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям. В некоторых случаях под руководством авторитарного менеджера удается выполнить больший объем работы, чем при демократе. Но за это приходится расплачиваться меньшей оригинальностью решений, низким энтузиазмом, повышенной агрессивностью людей друг к другу и к руководителю и одновременно более зависимым и покорным поведением.

V. Управленческая решетка (сетка) Р. Блэйка и Д. Мутон

Помимо же стиля руководства, балансирующего между демократией и аристократией, выделяют также стили, ориентирующиеся на условия или результаты работы, либо на человека, благоприятный климат в коллективе.

Подобная классификация была предложена Робертом Блэйком и Джейн Мутон из Техасского университета, которые представили ее в виде управленческой сетки, или решетки. Она включает пять основных стилей руководства, характеризуемых ситуациями в четырех крайних и одном среднем положениях учитываемых параметров модели [12; 152]:

1.1 (страх перед бедностью) характеризует стиль руководства, когда со стороны руководителя требуется минимальное усилие, чтобы добиться качества работы, которое позволит избежать увольнения;

1.9 (дом отдыха) соответствует стилю, при котором руководитель полностью сосредоточивается на хороших, теплых человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности выполнения производственных заданий;

9.1 (авторитет — подчинение) отражает стиль, необходимый в ситуациях, когда руководитель должен заботиться об эффективном выполнении работы, обращая мало внимания на моральный настрой подчиненных;

5.5 (организация) определяется равным отношением руководителя к эффективности и хорошему моральному настрою подчиненных (находя соответствующий баланс между ними) для достижения приемлемого качества выполнения заданий;

9.9 (команда) обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность подчиненных благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности работы. Руководитель доби-

вается того, чтобы подчиненные добровольно приобщались к целям организации, в силу чего этот стиль руководства является самым эффективным и отражает поведение руководителя, приводящее к формированию команды.

VI. Трехосевая таблица Реддина

Менеджерская сетка Блейка не является единственным подходом к данной проблеме. Альтернативой является трехосевая таблица Реддина (рис. 4), которая расширяет двумерную сетку Блейка за счет добавления третьего фактора — эффективности.

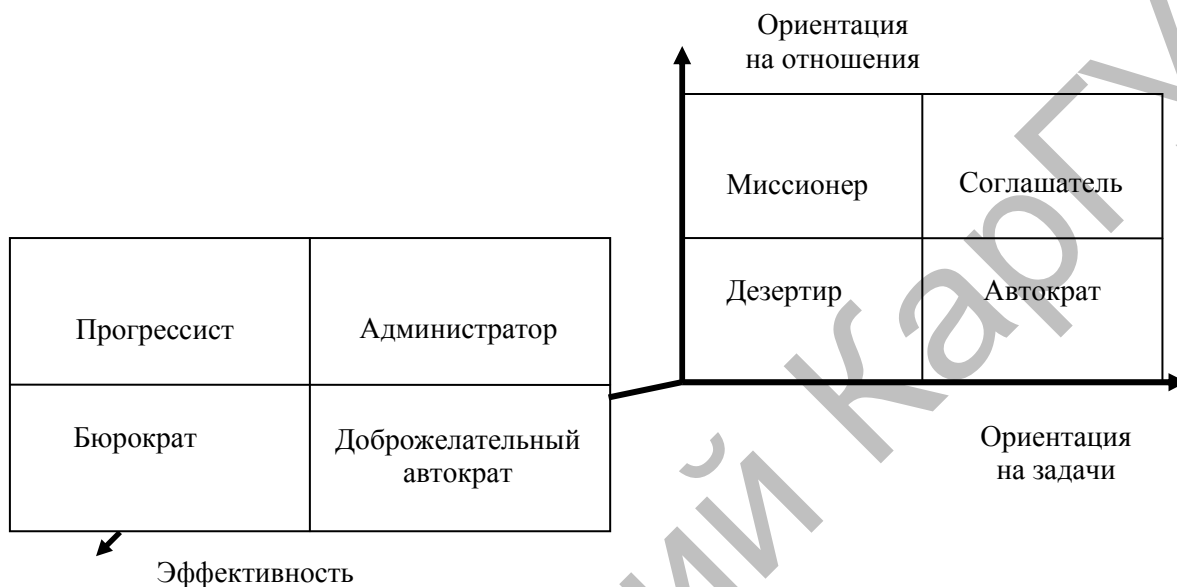


Рисунок 4. Трехосевая таблица Реддина (данные работы [13; 107])

Центральным элементом трехосевой теории являются восемь стилей менеджмента — восемь возможных комбинаций трех факторов, обозначенных ниже [13; 107]:

- 1) ориентация на задачи. Степень, до которой менеджер направляет собственные усилия и усилия подчиненных по достижению целей, характеризующихся планированием, организацией и контролем;
- 2) ориентация на отношения. Степень, до которой менеджер имеет персональные отношения по работе. Характеризуется доверием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств;
- 3) эффективность. Степень, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности.

Четыре стиля — дезертир, миссионер, автократ и соглашатель менее эффективны, чем другие четыре стиля — бюрократ, прогрессист, доброжелательный автократ и администратор.

В работе [13; 107, 108] дано краткое описание названных восьми стилей и различий между ними.

Дезертир и бюрократ — менеджеры, которые применяют низкую степень ориентации на задачи и на отношения. Основное различие между ними, которое делает бюрократа более эффективным, заключается в ситуации. Она неблагоприятна для дезертира. Бюрократ находится в ситуации, которая приемлет такое поведение. К тому же дезертир — это пассивный человек, в отличие от бюрократа — человека, в первую очередь заинтересованного в правилах и процедурах как таковых и желающего, таким образом, контролировать ситуацию для собственной выгоды. Бюрократы зачастую добросовестные люди.

Миссионер и прогрессист — менеджеры, применяющие высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи. Основное различие их эффективности также заключается в ситуации.

Миссионер — это человек, главным образом заинтересованный в гармонии. Прогрессист — это человек, имеющий полное доверие к людям, и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.

Автократ и доброжелательный автократ — менеджеры, которые применяют высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации. В данном случае различие в эффективности также объясняется ситуацией, приемлющей или не приемлющей такое поведение.

Автократ — это человек, не уверенный в других, невежливый, заинтересованный только в текущих делах. Доброжелательный автократ — менеджер, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызвав обиды или негодования.

Соглашатель и администратор — менеджеры, которые применяют высокую степень ориентации на задачи и на отношения. Различие в том, что ситуация соглашателя не требует такого высокого уровня ориентации. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает лучше минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

Администратор ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

Модель Реддина отмечает исключительную важность ситуации, в которой находится менеджер.

VII. Концепция «вознаграждения и наказания»

В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении.

Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения, в зависимости от применения вознаграждения или наказания (рис. 5).

В связи с ситуацией	Наказание за уровень выполнения работы	Вознаграждение за уровень выполнения работы
Изменение поведения	Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
	Наказание без учета качества работы	Вознаграждение без учета качества работы
Без связи с ситуацией	Степень, с которой лидер использует жесткие меры, независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу	Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного, независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу
	Наказание	Вознаграждение
	Изменение поведения через....	

Рисунок 5. Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания (данные работы [2; 386])

На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы. Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияют как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение. И наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно сказывается на качестве работы и удовлетворенности работника.

VIII. Заменители лидерства

Многие исследователи не раз задавались вопросом: могут ли существовать ситуации, когда не требуется поведения лидерского типа. Так, С.Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность. Например, подчиненный, имеющий большой опыт работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраняет потребность в директивном руководстве. Лидер-структуризатор будет испытывать сильное сопротивление со стороны независимого и самостоятельно мыслящего подчиненного с высоким уровнем квалификации. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

В таблице 3 показаны различные заменители лидерства и их связь с необходимостью использования того или иного стиля руководства.

Заменители лидерства

Переменные или заменители лидерства	Когда не требуется обращать больше внимания на отношения с подчиненными	Когда не требуется обращать больше внимания на структуру отношений и работу
На уровне качеств подчиненных:		x
1. Способность, опыт, подготовка, знания	x	x
2. Независимость, самостоятельность	x	x
3. Профессионализм	x	x
4. Отсутствие реакции на вознаграждение		
На уровне содержания работы:		x
5. Ясность, честность и рутинность		x
6. Отсутствие альтернативных методов		x
7. Получение обратной связи в работе	x	
8. Внутренне удовлетворяющая работа		
На уровне организационного окружения:		x
9. Процессы формализованы		x
10. Невозможность гибкости отношений		x
11. Высокоспециализированная поддержка		x
12. Групповой подход, тесная взаимосвязь	x	x
13. У лидера нет прав вознаграждать	x	x
14. Нет непосредственного контакта с подчиненным	x	x

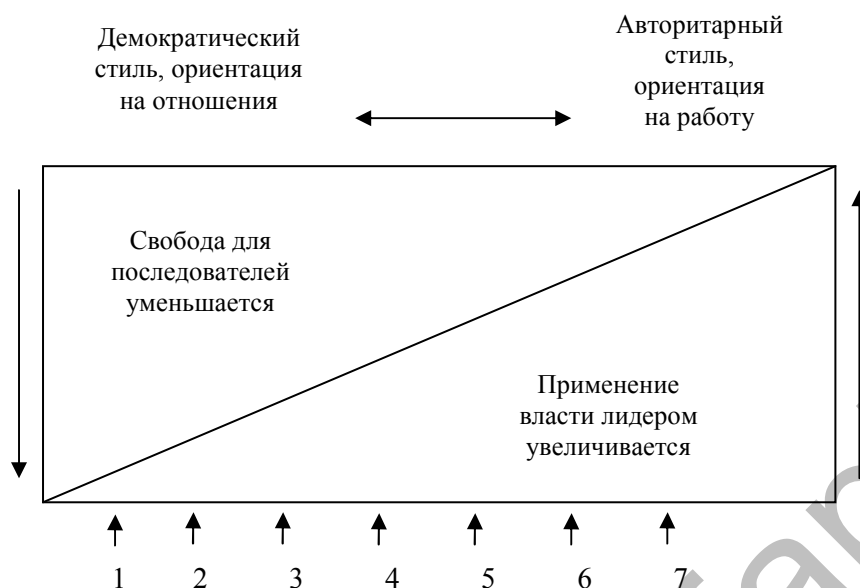
Примечание. Использованы данные работы [2; 387].

Обобщая сказанное выше, хотелось бы отметить следующее. Рассмотренные концепции лидерского поведения еще раз достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактования, что резко усложняет их практическую апробацию. По этим причинам, в частности, концепции лидерского поведения не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

*Ситуационный подход к лидерству
(концепции ситуационного лидерства)*

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.



- 1 — лидер дает свободу коллективу принимать решения, а сам только утверждает их;
- 2 — лидер делегирует группам право принимать решения по определенным вопросам;
- 3 — выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения;
- 4 — предлагает решения сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива;
- 5 — выдвигает идеи и предлагает их обсудить, принимает решения сам;
- 6 — принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений;
- 7 — сам принимает решения и доводит их до подчиненных

Рисунок 6. Модель Танненбаума-Шмидта (данные работы [14; 146])

Ниже будут рассмотрены концепции ситуационного лидерства.

I. *Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта.* Его суть в том, что руководитель принимает для себя тот стиль поведения, который адекватен его взглядам на свою роль в процессе и на возникающую ситуацию (рис. 6).

В соответствии с этой моделью руководитель выбирает один из семи возможных образцов поведения, в зависимости от своих взглядов на источники власти, отношения с последователями и ситуации [14; 145].

«Демократ», например, считает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, что люди склонны к самоуправлению при условии правильного мотивирования.

«Автократ» же считает, что власть дается его положением в группе (организации) сверху, что люди внутренне ленивы, эгоистичны и на них опасно полагаться. Между этими крайностями существуют еще пять промежуточных стилей поведения. Выбор одного из них обусловлен изменением ситуации и изменением отношений с последователями.

II. *Теория эффективности руководства Ф. Фидлера.* Фред Фидлер известен как один из первых экспертов по управлению, вставших решительно на позицию поддержки теории случайностей. Он считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если только этот стиль соответствует данной ситуации. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненным, структуры производственных заданий и уровня власти руководителя [15; 261].

1. Отношение руководителя и подчиненных

Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности лидера к членам коллектива. Когда взаимоотношения между ними тесные, лидер может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту. Если же эти отношения не могут быть названы таковыми, то сила слова руководителя как бы автоматически снижается.

2. Структура производственных заданий

В данном случае под структурой производственных заданий можно понимать степень рутинности (простое и объемное) или нерутинности (сложное и уникальное) работы. Сложные задания требуют большой слаженности, чуткого участия руководителя, инициативы и энтузиазма от подчиненных, дополнительных затрат времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят нерутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

3. Уровень власти руководителя

Объем формальной и неформальной власти лидера имеет существенное значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему отдавать приказы, поощрять или наказывать. Высокий уровень власти позволяет применять авторитарные методы управления и наоборот.

Фидлер полагал, что эти три фактора в комбинации могут дать в положительном смысле образ идеального руководителя. Для оценки стиля руководства он разработал уникальный и во многом спорный метод. Он просил руководителей описать наименее любимых ими коллег, помощников в работе.

Фидлер утверждал, что руководитель, который описывает нелюбимых им подчиненных в более сдержанном стиле, является предрасположенным к демократическому стилю управления. Это люди, которые позитивно настроены на общение, обмен мнениями. Фидлер назвал их руководителями, ориентированными на общение. В противоположность им те, кто описывал своих подчиненных злобно, без симпатии, были названы руководителями, ориентированными на производство.

III. *Модель ситуационного руководства П. Герси и К. Бланчарда.* Интересную модель ситуационного руководства (или жизненного цикла) предложили Пол Герси (Херсли) и Кеннет Бланчард (Бланшар).

Авторы данной концепции высказывают предположение, что наиболее важным фактором эффективности стиля руководства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера. Под уровнем развития сотрудников исследователи понимают необходимое для выполнения рабочей задачи сочетание квалификации работников и их мотивации к труду (уровень вовлеченности в процесс труда). В качестве критериев оценки уровня развития обычно выступают компетентность сотрудника, его квалификация, способности, готовность принять на себя ответственность и предрасположенность к самостоятельному труду [16; 192].

Анализируя различные сочетания ориентации на лидерство и поддержку (известных так же, как ориентация на рабочие задачи и на взаимоотношения), П Герси и К. Бланчард выделяют приказной, тренировочный, участия в управлении (поддерживающий) и делегирования стили руководства, соответствующие уровням развития работников (см. табл.4), предполагая, что стиль руководства должен изменяться в зависимости от ситуации.

Таким образом, в соответствии с ситуационной теорией Герси (Херсли) и Бланчарда (Бланшара), применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта в решении конкретных задач, наконец, от внутреннего желания достичь поставленных целей, т.е. эффективность стиля управления зависит от степени «зрелости» исполнителей. Поэтому теория получила название «теории жизненного цикла».

Менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и значительной гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости исполнителей. В то же время модель Герси—Бланчарда игнорирует некоторые определяющие стиль руководства элементы, основные положения модели не прошли должной апробации в научных исследованиях.

Т а б л и ц а 4

Рекомендации для руководства на различных уровнях развития сотрудников

Уровень развития сотрудника	Рекомендуемый стиль
1. Низкая квалификация, ограниченные способности	Приказания (директивный, слабая поддержка)
2. Низкая квалификация	Внушения / тренировки (директивный, поддерживающий)
3. Высокая квалификация, низкие способности	Участие/поддержка (поддерживающий, «мягкое руководство»)
4. Высокая квалификация, большие способности	Делегирование («мягкое» руководство, «мягкая» поддержка)

Примечание. Использованы данные работы [16; 192].

IV. *Модель зависимости стиля руководства от ситуации.* Такую модель предложили в 70-е годы прошлого столетия Т. Митчелл и Р. Хаус.

Подход «путь — цель» Митчелла и Хауса связан с разработкой модели, во многом аналогичной модели Фидлера, и имеет много общего с теорией ожидания при мотивации сотрудников. Термин «путь — цель» относится к теории ожидания и определяет основное содержание рассматриваемого подхода: усилие порождает производительность, производительность приводит к результатам (вознаграждению за усилия с учетом результата), и ощущение вознаграждения в глазах подчиненного определяет изменения его усилий. Авторы модели пытались дать объяснение воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность.

Согласно подходу Митчелла и Хауса, руководитель побуждает подчиненных к достижению целей, оказывая воздействия на этом пути. Руководитель может повлиять на подчиненных, увеличив личную выгоду от достижения подчиненными цели заданной работы. По замыслу авторов, основная задача руководителя состоит в следующем [17; 214]:

- а) объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы;
- б) устранить помехи на пути осуществления намеченного;
- в) направить действия подчиненных в нужном направлении, оказать им необходимую помощь, поддержку, дать совет;
- г) сформировать у подчиненных такие потребности, удовлетворение которых он может осуществить в рамках своей компетенции;
- д) вознаградить подчиненных в случае успешного достижения поставленной задачи.

Модель Митчелла и Хауса включает четыре стиля управления, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах, возможностью воздействовать на ситуацию [17; 215].

1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается «стиль поддержки», аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений.

2. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать «инструментальный» стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы, и ожидает самостоятельного, без какого-либо принуждения выполнения задания.

4. Стиль руководства, ориентированный на «участие» подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

V. *Модель ситуационности лидерства Стинсона-Джонсона.* Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы / задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь-цель» Митчелла и Хауса.

В ситуационной модели Стинсона-Джонсона выбор лидерского стиля обуславливается следующими ситуационными факторами [14; 149]:

- а) качество подчиненных (их потребность в достижении результатов, знания и опыт);
- б) структурированность работы (высокая и низкая).

Согласно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

На рисунке 7 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей.

		Структурированность работы	
		низкая	высокая
Возможности последователей	высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
	низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Рисунок 7. Модель Стинсона и Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации) (данные работы [2;400])

Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

VI. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

Любопытную модель стилей руководства разработали американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон. По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы, можно говорить о пяти стилях управления [18; 282].

А — Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

Б — Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

В — Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.

Г — Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение.

Д — Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководителя пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления. Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем личности руководителя.

Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства

Все описанные выше модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. Они сходны в том, что: 1) фокусируют внимание на динамике лидерства; 2) стимулируют изучение лидерства; 3) противоречивы из-за проблем в области измерений и оценок, недостаточного количества исследований и противоречивых результатов исследований.

Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору характеристик, лежащих в их основе: рассматриваемые управленческие или ситуационные факторы, эффективность руководства и др.

Модель Филлера была протестирована больше всех остальных и оказалась самой противоречивой. Основное внимание в ней уделяется постановке задачи и взаимоотношениям между людьми. При этом рассматривается взаимодействие поставленной задачи и власти лидера. В теории достижения поставленной цели основное внимание уделяется действиям лидера и четырем стилям его поведения: директивному, поддерживающему, участвующему и ориентированному на достижение цели.

Ситуационные переменные в некотором роде различаются. Кроме того, имеется различие во взглядах на выходные критерии для оценки успешности поведения лидера: Фидлер рассматривает эффективность деятельности лидера, а теория достижения цели сфокусирована на удовлетворении потребностей подчиненных и результате их усилий.

По мнению специалистов, модель Врума-Йеттона в большей степени подходит для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Фидлера, Герси и Бланчарда, Митчелла и Хауса более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Новые концепции в теориях лидерства

Рассмотренные выше традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе.

1. *Концепция атрибутивного лидерства.* Ее идея заключается в том, что атрибутивные «помехи» (приписывание субъективных причин плохой работы подчиненного и недостоверная информация о нем, например, лень, низкая ответственность, слабые способности) часто искажают восприятие руководителя и заставляют его быть непоследовательным в своем поведении. В результате не столько лидер воздействует на подчиненных, сколько отношения «лидер – подчиненные» влияют на лидера. Такая ситуация может привести к увольнению работника или к уходу руководителя [19; 118].

Если отношения адекватны ситуации (взгляды и поведение руководителя в работе с подчиненными принимаются ими), то организация функционирует эффективно и происходит обогащение отношений.

В обратном случае происходит обеднение отношений и, как следствие, возникают конфликты. Адекватность отношений и ситуации может достигаться:

- а) если подчиненные извлекают уроки из поведения руководителя;
- б) если руководитель извлекает уроки из поведения подчиненных.

2. *Концепция харизматического лидерства.* Харизма является формой влияния на других посредством лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти, харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная — связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям (табл. 5).

Чтобы соответствовать определению «харизматический лидер», надо обладать не только личной привлекательностью. Считается, что вначале необходимо обнаружить проблему, стоящую наиболее остро. Затем нужно проанализировать пути решения этой проблемы и сформировать собственное видение, в которое должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и вселяющее уверенность в то, что оно может немедленно ускорить решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать свое видение последователям таким образом, чтобы оно произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее ли-

деру для сплочения последователей вокруг себя важно войти в доверие к ним, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиться успеха, принятие на себя риска, совершение неординарных поступков. На заключительном этапе лидер обязан пересматривать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям [3; 85].

Т а б л и ц а 5

Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении — от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Примечание. Использованы данные работы [2; 410].

Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя, или лидера-реформатора.

3. *Концепция преобразующего (реформаторского) лидерства.* Понятие преобразующего, или реформирующего, лидерства хотя и имеет точки пересечения с харизматическим, но трактуется иначе (рис. 8).

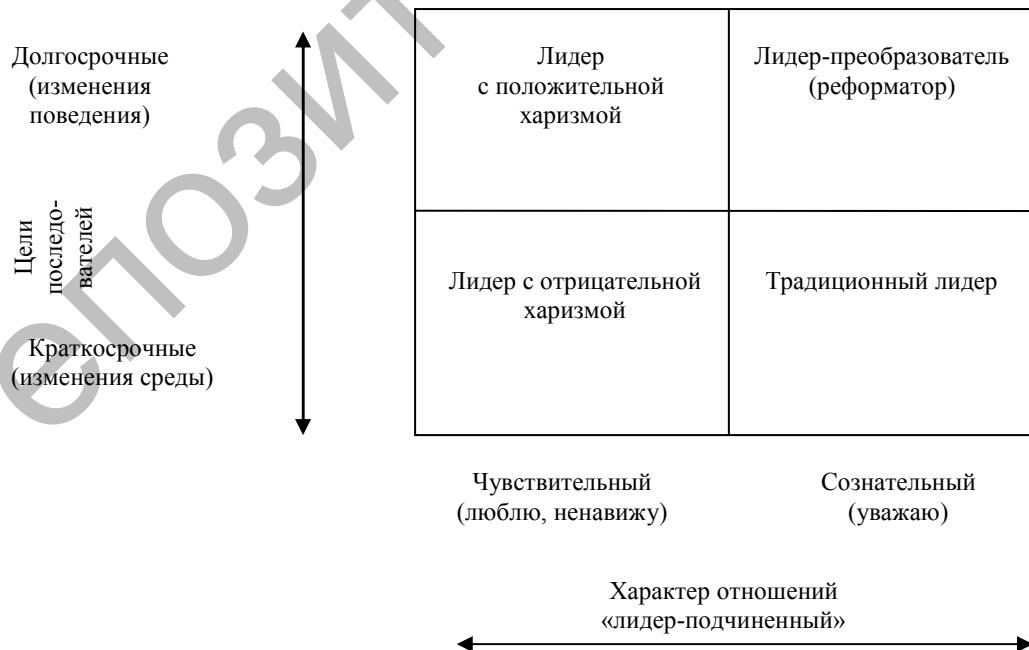


Рисунок 8. Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером (данные работы [3; 86])

Лидер-преобразователь вдохновляет не харизмой, а творческим подходом к делу, подкрепленным реальными прошлыми достижениями, а не мифами. Отношения с подчиненными строятся не по принципу «люблю / ненавижу», а по принципу «уважаю / рассчитываю». Последователи при этом вдохновляются не краткосрочными целями (заработок, быстрее выполнение работы), а долгосрочной целью — изменение всей группы через развитие.

Отличительные особенности лидера-преобразователя:

- привлекает подчиненных к управлению и сам активно участвует в деятельности группы;
- постоянно балансирует между принятием мнения группы и доминированием над ней.

Преобразующее лидерство эффективно в ситуациях изменений, динамического развития, реинжиниринга бизнес-процессов.

Список литературы

- 1 Антонов В., Серебрякова Г. Лидерство в управлении // Маркетинг. — 2013. — № 4 (131). — С. 112–125.
- 2 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Фирма Гардника, 1996. — 416 с.
- 3 Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: Учеб. пособие. — Минск: Новое знание, 2002. — 250 с.
- 4 Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. — М.: Экзамен, 2002. — 512 с.
- 5 Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле: Учебник. — М.: Экономика, 1998. — 238 с.
- 6 Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
- 7 Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 288 с.
- 8 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
- 9 Сорокина Л.А. Менеджмент в малом и среднем бизнесе: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 142 с.
- 10 О'Шонесси Дж. Принципы организации управления формой. — М.: ООО «МТ Пресс», 1999. — 296 с.
- 11 Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во «ОЛБИС», 1997. — 192 с.
- 12 Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 1624 с.
- 13 Основы менеджмента: Сб. учеб. материалов / Под ред. К.А. Новикова. — Обнинск: Междунар. акад. современного знания, 2000. — 202 с.
- 14 Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с.
- 15 Основы менеджмента: Учеб. пособие / Науч. ред. А.А. Радугин. — М.: Центр, 1997. — 432 с.
- 16 Ньустром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
- 17 Курс менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.Д. Вачурова. — Ростов-н/Д.: Феникс, 2003. — 512 с.
- 18 Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Ин-т междунар. права и экономики; Изд-во «Триада, ЛТД», 1997. — 384 с.
- 19 Антонов В., Серебрякова Г. Лидерство: типы и стили // Маркетинг. — 2013. — № 5 (132). — С. 109–125.

Р.С.Каренов

Менеджменттегі тиімді көшбасшылық тұжырымдамалары

Мақалада менеджер-көшбасшы ұйымды басқарудағы басты тұлға екендігі, ал көшбасшылық басқарушылық қызметтің тұғыры болып табылатындығы көрсетілген. Тиімді көшбасшылық шеңберінде биліктің қалай қолданылатындығына көңіл бөлінген. Көшбасшылықтың негізгі тұжырымдамалары баяндалған. Көшбасшы мен оның ізін қушылар арасындағы қарым-қатынастарды сәтті, ал көшбасшылықты тиімді ететін басқарудың маңызды тұстарын көрсетуге ұмтылыс жасалған. Көшбасшылыққа жаңа тұрғыдан қарау ерекшеліктері ашылған.

R.S.Karenov

Concept of effective leadership in management

Emphasizes that the manager-leader is a key figure in the management of the organization, and leadership — the crowning management. Paid attention to how power is used in the context of effective leadership. Outlines the basic concepts of leadership. Attempts to identify those moments in the relationship of the leader and followers that make it a success and leadership-effective. The peculiarities of the new approaches to leadership.

References

- 1 Antonov V., Serebryakova G. *Marketing*, 2013, 4 (131), p. 112–125.
- 2 Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. *Management: people, strategy, organization, process*: Tutorial, Moscow: «Firma Gardirika», 1996, 416 p.
- 3 Belyatskiy N.P. *Management. Foundations of Leadership*: Textbook, Minsk: Novoe znanie, 2002, 250 p.
- 4 *Theory of system management*: Textbook / Edited by P.V.Zhuravlyova, R.S.Sedegova, V.G.Yanchevskiy, Moscow: Publ. house «Exam», 2002, p. 512.
- 5 Lukashovich V.V. *Principles of management in trade*: Textbook, Moscow: JSC Publisher, «Economy», 1998, 238 p.
- 6 Gibson Dzh.L., Ivantsevich D.M., Donnelly D.Kh. — ml. *Organizations: behavior, structure, processes*: Transl. from English, Moscow: INFRA-M, 2000, 662 p.
- 7 Papkin A.I. *Fundamentals of practical management*: Textbook, Moscow: UNITY-DANA, 2000, 288 p.
- 8 Meskon M.Kh., Al'bert M., Hedouri F. *Fundamentals of management*: Per. from English, Moscow, Business, 1992, 702 p.
- 9 Sorokina L.A. *Management in small and medium business*: Textbook, Moscow: UNITY-DANA, 2004, 142 p.
- 10 O' Shaughnessy Dzh. *Principles of the organization to control the shape*, Moscow: ООО «MT Press», 1999, 296 p.
- 11 Kuznetsov Yu.V., Podlesnykh V.I. *Fundamentals of management*: Textbook, St. Petersburg: OLBIS publisher, 1997, 192 p.
- 12 Goncharov V.I. *Management*: Textbook, Minsk: Misanta, 2003, 1624 p.
- 13 *Fundamentals of management*: Collection of training materials / Ed. by K.A.Novikov, Obninsk: International Academy of Modern Knowledge, 2000, 202 p.
- 14 Bolshakov A.S., Mikhaylov V.I. *Modern management: Theory and practice*, St. Petersburg: Peter, 2000, 416 p.
- 15 *Fundamentals of management*: Textbook / Science editor A.A.Radugin, Moscow: Center, 1997, 432 p.
- 16 N'yustrom Dzh.V., Davis K. *Organizational behavior: Transl. from English*, St. Petersburg: Publisher «Peter», 2000, 448 p.
- 17 *Course management*: Textbook / Ed. by D.D.Vachurova, Rostov-on-Don: Publishing «Phoenix», 2003, 512 p.
- 18 Vesnin V.R. *Fundamentals of management*: Textbook, Moscow: Institute of International Law and Economics, Publisher «Triad, Ltd.», 1997, 384 p.
- 19 Antonov V., Serebryakova G. *Marketing*, 2013, 5 (132), p. 109–125.

УДК 338.24 [004:331.108]

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Технологизация менеджмента как фактор эффективности управления и инновационное средство мотивации персонала к саморазвитию

Рассмотрено содержание понятия «технология управления», изложены основные его элементы. Раскрыты существенные признаки управленческих технологий. Описаны основные подходы к формированию управленческой технологии. Сделан вывод, что классификация управленческих технологий может быть осуществлена по различным основаниям. Проанализированы технологии процессорного управления, которые должны реализовываться на базе современных информационных технологий. Особое внимание уделено изучению перспективных управленческих технологий.

Ключевые слова: технология, менеджмент, подход, определение, классификация, элементы, процесс, характеристика, взаимосвязь, конкурентное преимущество.

Различие подходов к определению технологии

Термин «технология» произошел от греч. *techno* — искусство и *logos* — слово, учение. Впервые понятие «технология» появилось в Европе в 1780-е гг.

В научную литературу России данный термин проник лишь в 1807 г., с выходом 1-й части учебника по химической технологии И.А. Двигубского «Начальные основания технологии, или краткое показание работ, на заводах и фабриках производимых». С публикацией 1-го тома книги В.И. Севергина «Начертание технологии минерального царства» (1821) и выпуска 1-го номера сборника «Технологический журнал» (1840), учебника П.А. Ильенкова «Курс химической технологии» (1851) он утверждается как специальный термин.