

В чем различия между лидером и руководителем?

Проблемы лидерства и управления имеют давнее и тесное взаимодействие. Впервые лидерство как явление попало в фокус экспериментального исследования в начале 30-х годов XX в. в научной школе известного психолога Курта Левина, которая занималась изучением влияния группы на индивидуальное поведение человека. Выяснилось, что группа может оказывать значительное управляющее влияние, как на действия, так и на мнение отдельного ее члена и что становление и развитие группы происходит, в том числе через постепенную кристаллизацию функций ее лидера-человека, на которого ориентируются другие члены группы и который успешнее других выражает групповое мнение.

Часто даже в профессиональной литературе авторы смешивают понятия «лидер» и «руководитель», употребляя их через запятую как синонимы. Так поступать некорректно, поскольку лидерство и управление - явления, различающиеся по целому ряду оснований.

Первое отличие - это происхождение. Лидерство возникает естественным образом в том смысле, что является результатом внутригрупповых процессов в малой группе, определяющих ее структурирование. Назначение руководителя чаще всего происходит извне, например, с более высокого уровня управления, и новый руководитель вообще может не принадлежать к данной группе людей.

Второе важное отличие касается способов осуществления лидерских и руководящих функций. Лидерские функции чаще всего носят неформальный характер. Они нигде не прописаны, распоряжения лидера никем не оформляются письменно в приказы, что, впрочем, не означает, что их исполнение не обязательно для членов группы. Иногда они более эффективны и действенны, а санкции за неисполнение могут наступить с гораздо большей оперативностью и неотвратимостью. В то же время руководитель обязан официально оформлять свои распоряжения.

Третье отличие связано со сферами влияния лидеров и руководителей. Как правило, граница влияния лидера проходит не только в физическом, но и в ментальном пространствах. Если человек не считает себя членом какой-либо малой группы, то влияние ее лидера на него не распространяется. Подчиненный же может внутренне не считать себя лояльным по отношению к данному подразделению, но это несколько не снижает влияния на него распоряжений его формального начальника.

Три указанных отличия можно подытожить с помощью различения понятий «формальный» и «неформальный» аспекты группы. Каждая реально взаимодействующая группа имеет формальную и неформальную структуры, которые могут совпадать или не совпадать. Для каждой из названных структур есть лицо или лица, осуществляющие координирующие функции, являющиеся своего рода «цементом», удерживающим других людей в составе группы. Для формальной структуры таковым является руководитель, а для неформальной - лидер. Наиболее простой для рассмотрения случай, когда формальная и неформальная структуры совпадают. В этом случае можно говорить о руководителе-лидере. Быть таким человеком - большая удача и для него, и для членов подобной группы. Такой руководитель-лидер обладает более широким спектром инструментов воздействия на членов группы. Для выполнения его указаний нет нужды использовать официальные санкции, группа гораздо лучше управляема.

На практике, однако, чаще всего бывает иначе. Формальные и неформальные аспекты не совпадают, и более компетентный руководитель нуждается в установлении и поддержании хороших отношений с неформальными лидерами групп, входящих в руководимую им организацию. Менее компетентный руководитель вынужден наиболее

полно использовать властные полномочия, предоставленные ему сверху, для того чтобы добиваться решения внешних по отношению к группе и ее членам управленческих задач. Это приводит к разным стилям руководства.

КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДСТВА.

На сегодняшний день можно выделить четыре основных подхода к рассмотрению концепций руководства:

- 1. Характерологический подход или подход с позиции личностных качеств.**
- 2. Поведенческий подход.**
- 3. Ситуационный подход.**
- 4. Подход с точки зрения социального обмена.** Рассмотрим каждый из подходов в порядке хронологии.

1. Подход с позиции личностных качеств.

Поскольку данный подход - первый на пути исследования эффективного руководства и стилей управления, он не предполагает дифференциация между руководством и лидерством, т.е. здесь руководство = лидерство, руководитель = лидер. Потребность и очевидность разделения этих понятий возникла позже.

Итак, объектом одной из первых попыток определения сущности руководства в организациях были менеджеры высшего звена. Работа Честера Барнарда («Функции руководителя», 1938) остается классической в этой области. Организации - это системы, и Барнард полагал, что в первую очередь руководители должны отвечать за проектирование и поддержание этих систем, осуществляя функции:

- 1) координации действий и систем, необходимых для жизнедеятельности организации;
- 2) привлечения в организацию нужных людей и обеспечения их взаимодействия;
- 3) определения задач и целей организации.

Когда люди, подобно Барнард, рассуждают о том, как должны действовать руководители, они предполагают, что существуют правильные (эффективные) и неправильные (неэффективные) способы руководства - допущение, лежавшее в основе большинства ранних исследований стилей лидерства. В этом контексте мысль, что некоторые люди предрасположены к лидерству, а другие нет, представлялась оправданной; в начале века старались, во что бы то ни стало определить набор личностных черт, по которым можно было бы различить эти два типа людей.

1. Теория «выдающегося человека». Этот ранний характерологический подход к исследованию руководства часто называют теорией «выдающегося человека» в силу его направленности на поиск лидера, которого ждет явный успех. Исследователи надеялись, что они смогут улучшить функционирование организации относительно простым способом: определив характеристики оптимальных лидеров, подобрав людей с такими характеристиками и поставив их на руководящие должности.

Общая методология ранних исследований, использовавших характерологическую теорию, сводилась к поиску существенных различий между личностными

характеристиками удачливых и неудачливых лидеров. В публикациях тех лет определение успеха варьирует от показателей деятельности возглавляемой лидером группы до личного успеха лидера. В своем обзоре сотен характерологических исследований, проведенных более чем за 70 лет, Стогдилл (1974) суммирует результаты этого направления исследований.

«Лидера характеризует сильное стремление принять на себя ответственность и выполнить задачу. Решимость и упорство в достижении целей, смелость и оригинальность при разрешении проблем. Стремление проявить инициативу в социальных ситуациях, уверенность в себе и целостность личности. Готовность отвечать за последствия своих решений и действий, умение снимать межличностное напряжение. Толерантность к фрустрации и различным проволочкам. Способность влиять на поведение других людей и умение структурировать системы социальных взаимодействий, подчиняя их выполнению данной задачи».

На основании образного описания Стогдилла, поиск черт, которыми обладают хорошие лидеры и не обладают плохие, был успешен в том плане, что позволил прийти к согласию в отношении этих черт. К сожалению, этот перечень не слишком полезен, если нужно идентифицировать хороших лидеров заранее, поскольку он состоит главным образом из характеристик, которые можно оценить, только наблюдая за чьими-то действиями в течение определенного времени.

2. Пол лидерства. На протяжении всей истории проявления формального интереса к лидерству ни одну характеристику не связывали более тесно с представлением большинства людей о настоящем лидере, чем мускулистость.

Удачливых управленцев больше соотносят в целом с мужчинами, чем с женщинами, когда речь идет об их лидерских способностях, уверенности в себе, желании руководить и о почти 50 других качествах. Удачливых управленцев больше соотносят в целом с женщинами, чем с мужчинами, если дело касается любознательности, готовности помочь, интуиции, творческих способностей, аккуратности, понимания чувств других людей и меньшей грубости.

Несмотря на большую схожесть поведения удачливых управленцев, исследования также выявляют различия в том, как ведут себя мужчины и женщины, занимающие руководящие должности. Многие специалисты, изучающие лидерство, считают, что эти различия очень важны для эффективного функционирования организации. Роузнер указывает, что женщины более склонны прибегать к интерактивному лидерству, побуждать подчиненных к участию, делиться властью и информацией, добиваться, чтобы другие выше ценили себя и испытывали радость от своей работы. Этот иной стиль руководства, утверждает она, скорее окажется эффективным в современных организациях, в которых отдается все большее предпочтение коллективной работе и *росту* подчиненных перед традиционными авторитарными методами.

И тем не менее, несмотря на все различия в психологии мужчин и женщин данные исследований показывают, что женщины и мужчины, успешно управляющие производством, ведут себя очень схожим образом. Чтобы занять высшие посты в большинстве организаций, человек (мужчина или женщина) должен вести себя в соответствии с этими ценностями, тем самым, увековечивая этот стиль.

' Толерантность к фрустрации= способность переносить неудачи. Толерантность (от лат. *tolerantio* - терпение) - способность переносить неблагоприятное влияние того или иного фактора.

Фрустрация (от лат. frustratio - обман - неудача) - психологическое состояние, которое возникает в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности.

3. Идеальный лидер. Рассмотрим три характеристики, с помощью которых в литературе описывают идеального лидера и его стиль руководства.

1) Активно руководящий лидер.

Беннис и Нанус (1995) пытались выявить характеристики хороших лидеров, проводя неструктурированные интервью с 60 удачливыми исполнительными директорами. Опираясь на эти интервью, авторы выявили четыре приема активного руководства удачливого лидера, описанные в примере 1. Эти идеи на какое-то время привлекли к себе внимание деловых кругов и продолжают стимулировать размышления и дискуссии относительно представлений о лидерстве.

Пример 1. Приемы, помогающие лидеру активно руководить.

Внимательность за счет ясности представлений.

Удачливые лидеры имеют ясное представление о том, чего они хотят достичь, и подчиняют свои действия реализации своих планов.

Значимость за счет внушения своих представлений.

Удачливые лидеры способны внушить другим свои представления и добиться того, чтобы люди осознали значимость достижения желательных результатов.

Доверие за счет проведения своей линии.

Удачливые лидеры завоевывают доверие людей, проявляя упорство, демонстрируя стабильность и действуя в такой манере, которая подкрепляет выдвинутую ими точку зрения.

Самоутверждение за счет позитивного образа мысли.

Удачливые лидеры сохраняют позитивное представление о собственной личности, даже не рассматривают возможность неудачи и способны учиться на ошибках.

2) Трансформационный лидер.

Деловой лидер рассматривает отношения между лидером и следующими за ним людьми как деловое соглашение. Подчиненный, который хорошо выполняет работу, получает от лидера вознаграждение. Трансформационному же лидеру удастся добиться от ведомых им людей большего, чем простое согласие: он или она способны достичь более высоких результатов путем трансформации основополагающих убеждений, ценностей и потребностей своих подчиненных.

Трансформационный лидер понимает необходимость организационных изменений, создает какой-то идеал, добивается от людей верности этому идеалу, формирует организационную культуру таким образом, чтобы она поддерживала изменения, и следит за появлением сигналов, оповещающих о необходимости новых изменений. Средством трансформационного лидера являются ораторские (коммуникативные) навыки, которые создают образ сильного и уверенного в себе человека, пробуждают в людях доверие и являются олицетворением лидерства. Пусть лидер не может установить личные отношения со всеми подчиненными, - им кажется, что такие отношения существуют.

3) Харизматический лидер.

Харизматические лидеры, «в силу своих личных качеств, способны оказывать на своих последователей сильное и экстраординарное воздействие». Люди идентифицируют себя с таким лидером и с готовностью идут за ним. К харизматическим лидерам прошлых лет можно отнести руководителя партии большевиков Ленина В.П., Джона Ф.Кеннеди, Элеонору Рузвельт, Ли Якокку, бывшего главу корпорации Крайслер, Мартина Лютера Кинга и др.

До сих пор еще продолжается работа над средствами формального измерения и изучения харизмы* как определенного набора характеристик или моделей поведения лидера (а не какого-то таинственного качества, которое дано некоторым людям от рождения, а большинству не дано). Среди аспектов поведения, которые, по-видимому, создают харизму, - видение идеала и умение четко обрисовать его, готовность пойти на риск и восприимчивость к индивидуальным потребностям.

В примере 2 сравниваются трансформационное и харизматическое лидерство. Очевидно, что харизма значительно повышает эффективность действий трансформационного лидера.

Пример 2. Сравнение трансформационного и харизматического лидерства.

Трансформационное лидерство начинается с образа. Трансформационный лидер рисует картину изменений, побуждает последователей их добиваться и внедряет эти изменения в организацию.

Харизматическое лидерство начинается с человека. Харизматический лидер завоевывает доверие людей и заставляет их принять его ценности и цели посредством личного контакта и своей индивидуальности. Отношения с этим лидером и идентификация с его миссией способствуют повышению самооценки его последователей.

Основные выводы:

1. Старый подход к лидерству, использующий перечень характеристик, оказывается практически бесполезным, когда возникает потребность в более эффективных лидерах, но допущение, что эффективные лидеры отличаются от других людей по некоторым идентифицируемым и основополагающим качествам, по-прежнему широко используется современными организационными психологами.

2. Предвзятость «лучшие руководители - мужчины», - в прошлом. Женщины могут быть не менее эффективны в качестве руководителей.

3. Эффективные лидеры получают более высокие баллы, чем средний человек, при оценке таких качеств, как добросовестность, экстравертность, доминирование, энергичность, покладистость, интеллект, готовность экспериментировать и эмоциональная устойчивость.

4. Возможность провести четкую грань между индивидуальными характеристиками эффективных и неэффективных лидеров продолжает интриговать исследователей, но черты личности, как их традиционно рассматривают, сами по себе не позволяют ее провести. Необходимо также изучать поведение людей, занимающих руководящие должности.

* **Харизма** - особое качество лидера, открытое Максом Вебером: «Харизматическое господство основано на эффективной преданности вождю и на дарованной ему благодати (харизма). Харизму могут обеспечить магические способности, откровения, героические

деяния, сила духа или зажигательность речи».

II. Поведенческий подход.

Именно этот подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу, эффективность руководства определяется неличностными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Т.е. согласно данному подходу *СТИЛЬ РУКОВОДСТВА в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.*

Рассмотрим основные концепции руководства в рамках данного подхода.

1. Теория X-Y руководства Д. МакГрегора. Это, пожалуй, самая известная на сегодняшний день теория руководства. Наиболее значительной книгой МакГрегора была «Человеческая сторона предпринимательства», в которой он и предложил так называемую «теорию X-Y руководства», ставшую сегодня традиционной.

Теорию X МакГрегор назвал «традиционным взглядом на управление и контроль». В соответствии с этой точкой зрения руководитель формулирует следующие предположения относительно персонала, который находится под его руководством:

1. Каждый нормальный человек не имеет желания трудиться и стремится уклоняться от работы, насколько это возможно.
2. В силу того, что люди не расположены к труду, их следует принуждать, контролировать, руководить ими и угрожать наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для того, чтобы достичь поставленных организацией целей.
3. Каждый нормальный человек предпочитает, чтобы им управляли, он стремится избежать, ответственности и относительно нечестолобив.
4. Больше всего люди желают личного спокойствия и защищенности.

Вместе с тем лидер, усвоивший теорию Y, которую МакГрегор рекомендует как средство «интеграции индивидуальных и групповых целей», исходит из других допущений в отношении подчиненных:

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь естественны, что и при игре или отдыхе.
2. Угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами, стимулирующими достижение поставленных организацией целей. Люди наделены способностью к самоуправлению и самоконтролю при достижении целей, которыми они привержены.
3. Приверженность целям является функцией вознаграждения, ассоциирующегося с достижением этих целей.
4. Нормальный человек, поставленный в соответствующие условия, не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней.
5. Склонность к творчеству, богатое воображение, изобретательность и созидательность при решении организационных проблем часто встречаются у нормальных людей.

6. В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал нормального человека лишь в редких случаях используется полностью.

В таб. 1 представлено описание авторитарного (стиль X) и демократичного (Y) стиля руководства, а так же ситуации, когда каждый из стилей является наиболее эффективным.

АВТОРИТАРНЫЙ (директивный, автократический)	ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ (коллегиальный, кооперативный)	ЛИБЕРАЛЬНЫЙ (не вмешивающийся, анархический, попустительский)
1. Полномочия.		
Все сосредоточивает у себя (чрезмерная централизация власти)	Делит с работниками.	Предпочитает действовать по указанию сверху.
2. Ответственность.		
Замыкает на себе.	Делит с подчиненными.	Старается уменьшить свою ответственность.
3. Принятие решений.		
Принимает и отменяет единолично.	Привлекает подчиненных к подготовке и принятию решений.	Обходит решение, постоянно откладывает или перекладывает на других.
4. Отношение к самостоятельности подчиненных.		
Навязывает свое мнение, пресекает мнения, взгляды, идеи, противоречащие руководству.	Предоставляет и поощряет самостоятельность подчиненным, соразмерную их квалификации и выполняемым функциям.	Предоставляет подчиненных самим себе; Сам несамостоятельный (легко поддается влиянию извне).
5. Методы руководства.		
Чаще приказывает, понуждает, принуждает; часто делает замечания, использует свое волевое давление; исключение методов убеждения, разъяснения, просьбы.	Чаще обращается за советом, убеждает, стимулирует, служит примером вежливости.	Уговаривает, чаще просит, запугивает на словах; выполняет преимущественно функции представительства.
6. Контроль работы.		
Вмешивается в действия подчиненных, мелочно опекает, придирается неспра-	Чаще отмечает успехи, хвалит исполнителей, обеспечивает справедливую оценку труда подчиненных.	Контролирует от случая к случаю, стихийно, система контроля отсутствует.
7. Характер требовательности.		

Не позволяет давать совет, груб и несправедлив в замечаниях.	Регулярно советуется, прислушивается к мнению коллег, справедливо требует.	Подчиненные чаще дают советы, требует не регулярно.
8. Отношение к критике.		
Отрицательное, не признает критики в свой адрес.	Не обижается, адекватно реагирует, всегда прислушивается.	Критику выслушивает, но недостатки, поведение не корректирует, работу не исправляет.
9. Отношение к нововведениям.		
Консервативен, признает только свою инициативу.	Новатор, поддерживает инициативу других.	Избегает всяческих начинаний, боится инициативы.
10. Контакт с подчиненными.		
Сознательно ограничивает контакты с подчиненными, держит их на расстоянии.	Общается регулярно, информирует о проблемах.	Испытывает трудности в общении, общается от случая к случаю, без особого желания.
11. Такт в общении.		
Обращается, не считаясь с нормами морали, груб, унижает личность.	Вежлив, доброжелателен, не унижает достоинство личности, уважительное отношение к людям.	В общении равнодушен, не видит личности.
12. Оценка себя.		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу, отказывается от самокорректировки, сниженный самоконтроль.	Ничем не обнаруживает превосходства, не противопоставляет себя коллективу, адекватная самооценка.	Терпит позицию зависимого, и идет на поводу у подчиненных.
13. Продуктивность работы при отсутствии руководителя.		
Снижается	Не хуже	Лучше

Таб.1 Признаки стилей управления.

2. Либеральный стиль (невмешательства, попустительства), пришедший из восточной культуры и изучавшийся К. Левиным еще до открытия Д. МакГрегором своей теории «Х-У руководства». Его признаки представлены в таб.1. В организации подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за собственной работой. Этот стиль управления имеет все преимущества органических рабочих групп, и его эффективное применение возможно при соблюдении условий существования таких структур.

Долгое время в управленческой литературе господствовала точка зрения, согласно которой либеральный стиль руководства является пагубным для любого коллектива.

Современные специалисты пришли к выводу, что и этот стиль руководства имеет свою область применения: при руководстве людьми творческими и новаторами наиболее эффективным является либеральный метод. Поскольку творческих людей и новаторов вообще нельзя заставлять «отсиживать» все рабочее время, так как лучшие идеи им приходят в голову в то время, когда «нормальные работники» спят глубоким сном.

3. Руководство, сосредоточенное на работе и человеке. Система оценки стиля руководителя, основанная на теориях «Х» и «У» МакГрегора, рассматривавшихся выше, предполагает, что руководитель неизбежно будет ориентирован либо на работу, либо на человека. Практически отсутствуют руководители, проявляющие обе ориентации одновременно в равной мере, эффективной для производства. Руководитель, сосредоточенный на работе (задаче), заботится, прежде всего, о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда. Сосредоточение на человеке – это повышение производительности путем совершенствования человеческих отношений, - что практически во всех случаях способствует повышению эффективности труда - утверждает теория. Однако более поздние исследования выявили, что это не всегда соответствует действительности. Из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствует повышению производительности труда и не всегда является оптимальным поведением руководителя.

4. Четыре системы Лайкерта. Как продолжение исследований руководства, сосредоточенного на задаче и на человеке, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства (таб.2), которые как он полагал, помогут классифицировать поведение руководителя.

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

Таб.2 Стили руководства по Лайкерту.

Руководители, относящиеся к системе 1, имеют характеристики автократа. Руководители в системе 2 могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и наказанием. Руководители системы 3 проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она - самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным и соответствуют руководителям, поощряющим участие работников в управлении (теория У). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

5. Классификация стилей лидерства, разработанная в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы МакГрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя

классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум параметрам. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными.

Основные выводы

1. Авторитарный стиль руководства (особенно - благосклонный) более эффективен, так как подкрепляет единоличную власть и увеличивает его возможность влиять на подчиненных для достижения определенных целей.

2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, так как производственные параметры изменить можно, человеческую натуру - практически нет (в процессе труда).

3. Потенциальные преимущества руководства, ориентированного на задачу - быстрота действий и принятия решений, единство целей и строгий контроль за работой подчиненных. Он применяется в случаях, не требующих творческой работы, и в ситуациях, неблагоприятных для руководителя. Стили, ориентированные на человеческие отношения, расширяют возможности влияния при недостатке формальной власти.

4. Если не принять меры, то власть исполнителей может возрасти и подорвать влияние руководителя. Этому способствует либеральный стиль руководства.

5. Ориентация на человека вызывает доброе отношение персонала к руководителю и желание выполнять работу с наивысшей эффективностью. Удовлетворение от работы также возрастает. Рекомендации же экспертов вызывают у коллектива отторжение и сопротивление.

6. В некоторых случаях (кризисная ситуация, низкий уровень потребностей исполнителей) демократичный стиль с ориентацией на человека не приводит к росту удовлетворенности, так как вызывает растерянность и другие негативные эмоции у коллектива.

7. Участие работников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем МОП, в процессе принятия решений в большинстве случаев вызывает рост удовлетворенности.

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

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

10. Стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных, если более высокая производительность вознаграждается, что ведет к более высокой удовлетворенности.

III. Ситуационный подход.

Неспособность более ранних исследований найти постоянную зависимость между

стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют одни или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию в целом.

Так, ситуационный подход подразумевает изучение всех сторон лидерства в конкретной ситуации и имеет следующие основные модели:

1. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера выявляет три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- 1) *Отношения между руководителем и членами коллектива* (подразумевает лояльность к руководству, доверие к нему и привлекательность личности руководителя).
- 2) *Структура задачи* (ее привычность, четкость формулировки и структуризация).
- 3) *Должностные полномочия* (объем законной власти, уровень поддержки формальной организации).

Так, отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Наиболее благоприятной ситуацией для руководителя является, когда задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными так же хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния.

Ф. Фидлер считал, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным.

2. Модель «путь - цель» Т. Митчела и Р. Хауса. Термин «путь-цель» относится к таким понятиям: как усилие - производительность, производительность - результаты (вознаграждение). Вознаграждение, ощущаемая ценность в глазах подчиненного. По существу, подход «путь-цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей, воздействуя на пути достижения этих целей. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

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

Модель «путь-цель» предполагает, что роль руководителя состоит в оказании подчиненным помощи в осознании того, что должно быть сделано (цель) и как это должно быть сделано (путь). Руководитель обязан показать работникам, что достижение целей выгодно и сотрудникам, и организации, что способствует возрастанию ожиданий подчиненных (вознаграждения). Руководителю необходимо принять решение об

индивидуальном подходе к каждому из подчиненных. В модель «путь - цель» выделяются несколько видов руководства:

1. *Инструментальное руководство* - руководитель обращает особое внимание на распределение задач, стандарты эффективной работы и составление рабочих графиков.

2. *Руководство, основанное на поддержке* - руководитель демонстрирует внимание к потребностям работников, их моральному состоянию, стремится к созданию благоприятных условий труда.

3. *Руководство, ориентированное на достижение целей* — руководитель возлагает на подчиненных большие надежды, внушает работникам уверенность в их силах, стремится к моделированию желаемого поведения.

4. *Участие в управлении* - руководитель предлагает работникам принять участие в принятии решений, заинтересован в использовании их предложений.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными зависит от двух факторов: личных качеств подчиненных и требований со стороны внешней среды. Если у подчиненного наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (ориентированный на человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако, если у подчиненного существует потребность в автономии и самовыражении, он предпочтет инструментальный (ориентированный на задачу) стиль.

Другой характеристикой, влияющей на выбор стиля руководства, является убежденность подчиненных, что они способны воздействовать на внешнюю среду. Эта характеристика называется «пункт контроля» - степень уверенности человека в том, что его действия влияют на то, что с ним происходит. Индивиды, которые верят в то, что они, в самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие в принятии решений.

3. Модель жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. Согласно данной концепции, наиболее важным фактором эффективности стиля руководства является уровень развития (зрелости) подчиненных. *Под уровнем развития сотрудников здесь понимается необходимое для выполнения рабочей задачи сочетание квалификации работников и их мотивации к труду.* В качестве критериев оценки уровня развития выступают компетентность сотрудника, его квалификация, способности, готовность принять на себя ответственность и самостоятельность. Понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Квалификация и мотивация сотрудников уникальны, а значит, одним из условий данной модели является индивидуальный подход руководителя к членам группы.

Анализируя различные сочетания ориентации на рабочие задания и на взаимоотношения, П. Херси и К. Бланшар выделяют следующие основные стили руководства: приказной, тренировочный, участия в управлении (поддерживающий) и делегирования, соответствующие уровням развития работников (таб.3).

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

Таб.3 Рекомендации для руководителя на различных уровнях развития сотрудников.

4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно этой концепции, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в таб.4.

Стиль	Описание.
1. авторитарный I	Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
2. авторитарный II	Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений - предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
3. консультативный I	Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

4. консультативный II	Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
5. групповой II	Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Таб. 4 Стили принятия решений по Вруму-Йеттону.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений, затем идет консультативный, и, наконец, завершается полным участием. Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации и проблемы.

Чтобы помочь руководителю оценить ситуацию, авторы концепции разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные - руководитель», а так же модель дерева решений. Каждый из критериев превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре - к факторам, ограничивающим согласие подчиненных:

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

Таким образом, последовательно отвечая на каждый вопрос, руководитель находит критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий **стиль** руководства.

Основные выводы:

1. Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству.
2. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять

способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

3. Руководитель должен всегда быть готовым для переоценки суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Трехфакторная модель руководства как объединение трех подходов (личностного, поведенческого и ситуационного).

Наиболее полный и адекватный анализ стиля руководства может быть построен на основе трехфакторной модели, разработанный совместно М. Биркенбилем и Ф.Е. Фидлером.

Сущность модели заключается в следующем: **любой стиль руководства зависит от трех факторов:**

1) Индивидуальные характеристики руководителя; важнейшими чертами характера руководителя являются: стремление к доминированию, коммуникационные способности и гибкость. Кроме того, немаловажное значение здесь имеют система ценностных ориентаций руководителя, его уверенность в своих подчиненных, индивидуальные предпочтения в области руководства.

2) Факторы, касающиеся подчиненных:

квалификация подчиненных: чем выше квалификация сотрудников, тем меньше руководитель должен заботиться о ней. Это значит, что главным образом он может заниматься обдумыванием и распределением заданий.

Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководителю приходится контролировать, критиковать, побуждать;

индивидуальные характеристики подчиненных;

ожидания подчиненных относительно того, как руководитель должен взаимодействовать с ними;

уверенность подчиненных в своем руководителе.

3) Ситуация, в которой находится руководитель со своей группой, и которая имеет следующие характеристики:

- *тип организации* (ценности, традиции организации, размер рабочего подразделения, географическое месторасположение, наличие филиалов, степень внутренней и внешней стабильности организации, секретность деятельности и др.)

- *групповая эффективность* (опыт совместного функционирования группы, уверенность членов группы в том, что они способны решать проблемы, общность и единое понимание целей, совместимость членов группы и др.)

- *характер проблемы* (трудность, нестандартность, срочность, требование для решения особых знаний и навыков и др.)

IV. Подход с точки зрения социального обмена.

Если руководители изо дня в день оказывают большое влияние на поведение подчиненных, представляется вероятным, что подчиненные так же влияют на то, как

ведут себя руководители. Указанный факт может быть принят во внимание при подходе к руководству как к форме социального обмена, при котором каждая из сторон получает определенную выгоду. Руководитель помогает подчиненным получить желаемое вознаграждение, направляя их к цели, к которой стремится организация. Подчиненные, хорошо выполняя работу и выставляя руководителя в выгодном свете, помогают ему обрести статус и привилегии, которые связаны с властью, влиянием и престижем.

В данном подходе можно выделить три модели.

1. Модель вертикальной двойственной связи. Основная идея модели состоит в том, что эффективное руководство имеет место тогда, когда лидеры и ведомые способны установить между собой полноценные отношения (партнерство) и тем самым иметь возможность пользоваться многими преимуществами, которые эти отношения с собой несут.

Филлипс и Бедейан установили, что чем более схожими представляются руководителю установки подчиненного и его собственные, тем более позитивен обмен между ними. Басу и Грин добавляют к этому еще и образование руководителя и подчиненного.

Кроме того, важным моментом в данной модели является роль отношений руководителя с тем, кто является лидером (руководителем) для него самого. Влияние руководителя на собственного (вышестоящего) руководителя (или осознаваемое влияние) имеет важное значение для его действий, направленных на подчиненных. Наличие этого влияния, называемого эффектом Пельца, признается уже довольно продолжительное время (с 1951г.), но оно игнорировалось в литературе по руководству до 1990г.

2. Модель множественных связей Юкла предполагает, что эффективность группы (или какого-либо производственного подразделения организации) зависит от следующих шести элементов:

- 1) Уровня усилий, преданности и ответственности, проявляемых подчиненными при выполнении задания.
- 2) Того, в какой степени подчиненные понимают, что им необходимо сделать, и обладают навыками для осуществления этого.
- 3) Использования эффективных приемов работы и соответствующей организации труда.
- 4) Того, в какой степени члены производственного подразделения готовы к сотрудничеству и коллективной работе.
- 5) Ресурсов и поддержки, имеющихся в распоряжении подразделения.
- 6) Того, в какой степени усилия подразделения согласуются с действиями других подразделений той же организации.

Если описанные элементы слаборазвиты или отсутствуют, руководитель должен обеспечить их путем таких действий, как насыщение работы и вознаграждение желаемого поведения. Если эта попытка оказывается эффективной, группа имеет все условия для успеха и движется к достижению высокого результата.

Аналогичный подход предлагается Хэкменом. Задача руководителя - создать и поддерживать благоприятные условия труда для группы. Руководитель делает все необходимое для того, чтобы группы прилагала достаточные усилия, использовала

навыки, знания и умения, необходимые для выполнения заданий. Например, тщательно подбирая членов группы и обучая их навыкам разрешения проблем, руководитель может повысить шансы группы на успех. Идеальная группа - та, где все функционирует столь гладко, что отпадает необходимость в руководстве в его традиционном смысле.

3. Модель суперлидерства. Манц и Симс пишут о том, что лучший лидер («суперлидер») - это тот, кто превращает подавляющее большинство идущих за ним людей в лидеров для самих себя. Основная посылка, стоящая за суперлидерством, состоит в том, что человек должен сначала стать лидером для самого себя; затем он должен передать эти навыки подчиненным. Успех приходит тогда, когда подчиненные перестают нуждаться в лидере.

Выделяют шесть шагов на пути к суперлидерству.

Шаг 1. Стать лидером для самого себя посредством:

- Определения собственные цели.
- Самонаблюдения.
- Самовознаграждения.
- Самоанализа.

Шаг 2. Показать пример такого «самолидерства» другим, давая им, возможность увидеть, что оно приносит успех, и вознаграждая других за их собственные успехи в самолидерстве.

Шаг 3. Демонстрировать уверенность в возможностях подчиненных, побудить их установить для себя цели и помочь сформировать позитивные модели мышления.

Шаг 4. Добиться того, чтобы подчиненные включили вознаграждения в собственную работу, и делать им конструктивные замечания, когда это необходимо.

Шаг 5. Организовать работу в командной форме.

Шаг 6. Способствовать формированию позитивной организационной культуры, которая помогает достичь высоких трудовых показателей.

Основные выводы:

1. Сегодня, когда многие организации стараются оптимизировать свои структуру и управление и все чаще прибегают к управлению совместного участия, использованию рабочих команд, руководство в этих организациях должно неизбежно уходить от традиционных форм и двигаться в направлении, описанном Юклом и Хэкменом.

2. В новую эпоху к основным параметрам поведения руководителя - ориентации на задачу и работников, - должен быть добавлен третий параметр - *ориентация на группу*.

3. Руководитель должен уметь формировать *команду*: обучать группу навыкам работы и сотрудничества, облегчать взаимодействие группы, обозначать ее границы и координировать ее действия, обеспечивать пропорциональное участие членов группы, обеспечивать формальное и неформальное признание группы и др.

4. Современный руководитель просто обязан быть лидером, т.е. обладать не только формальным статусом в группе, но и неформальным.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер.— М.: АНХ при Правительстве РФ, 1994.
2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. - СПб.: Питер, 2001.
3. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело, 1996.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М.: Гардарики, 2000.
5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1999.
6. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 1999.
7. Кричевский Р. А., Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1996.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дсло, 1994.
9. Модели и методы управления персоналом. Под ред. Е.Б.Моргунова. - М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
10. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. - С.-Петербург, издательство «Питер», 2000.
11. Прикладная социология и менеджмент. Под ред. А. И. Кравченко, МГУ, 1998.
12. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. - М.: Издательство «Гранд», 1996.
13. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. - Петрозаводск, «Фолиум», 1996.