# Тема 3. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УМЕНИЯ

**Ключевые *понятия главы:*** *теории черт; теории стилей; ситуационные теории управления; предпринимательское лидерство; лидерство, ориентированное на действие; руководитель со стороны; ситуационные знания и экспертиза*; *трансформационное лидерство; лидерство в новых организационных формах; гендерные теории лидерства.*

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 необязательно 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 него не распространяется. Подчиненный же может внутренне не считать себя лояльным по отношению к данному подразделению, но это нисколько 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 более 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, рассмотренным в частности Ренсисом Лайкертом, на результатах исследования которого мы остановимся ниже.

Итак, чтобы разобраться в особенностях осуществления лидерства и руководства, читателю не обойтись без изучения такого явления, как группа, которая является более весомой категорией по сравнению с лидерством и руководством. Группы без лидеров существуют, а вот лидер или руководитель без группы существовать не может.

#### Концепции лидерства

Лидер-человек, играющий в группе ключевую роль при целеполагании, контроле и изменении деятельности других членов группы по достижению групповых целей. Быть лидером означает быть способным внести наибольший вклад в достижение общей цели, помочь другим поверить в ее достижение и при этом получить удовлетворение от достигнутого.

Если конкретная группа нацелена на выполнение какой-либо задачи, ее лидер должен в большей степени, чем другие, быть способным к ее выполнению. Если же целью группы является социоэмоциональное удовлетворение, лидер должен быть в состоянии больше всех помочь другим членам удовлетворить эту потребность. В целом положение члена группы тем выше, чем в большей степени он идентифицирует себя с групповыми нормами и целями.

Лидер не только выражает себя как индивидуальность, но и является выразителем потребностей своей группы или организации. Вот что по этому поводу пишут Г. Кунц и С. О'Доннел (цит. по Кричевский, 1996): «Если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или

65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных».

#### Лидер и руководитель

Программы подготовки менеджеров в большинстве случаев различаютсяпо своей предметной направленности. Программы различаются для менеджеров в финансовой сфере или менеджеров в горнорудной промышленности, в торговле или в малом бизнесе. Другой аспект программных различий ― направленность на подготовку руководителей верхнего, среднего или низшего уровней. Однако в учебных программах недостаточно учитываются важные и давно обсуждаемые различия между менеджерскими и лидерскими знаниями и умениями. Нам представляется, что указанные различия могут в значительной степени изменить содержание и последовательность представления учебных предметов в учебных программах по менеджменту.

Любая организация может быть представлена в двух аспектах: формальном и неформальном. Отношения среди сотрудников с формальной точки зрения ― должностные, с неформальной ― личностные. Соответственно руководитель занимает верхнюю позицию с формальной (официальной) точки зрения, лидер ― с неформальной. На лидера основное влияние оказывают члены группы, и ему приходится реагировать на изменение мнения своих последователей. В то же время на руководителя постоянно оказывается двустороннее влияние: руководства и подчиненных. Для него более существенным окаывается влияние его собственного руководства, с чьего соизволения он поставлен на данную должность и чьи интересы он обязан блюсти в первую очередь. Влияние на него подчиненных для такого начальника менее значимо. Но поскольку влияние последних на руководителя для него как бы вторично, то и его реагирование на запросы подчиненных может носить менее выраженный характер*,* чем на запросы высокого начальства. Стоит руководителю в своем стиле управления сделать акцент на лидерстве, то есть больше принимать во внимание мнение своих подчиненных, чем собственного руководства, и он рискует потерять свою должность. Поэтому проявление лидерских качеств может реализоваться более полно у руководителей «верхних этажей» управления в независимых фирмах. И в этом случае использование такого понятия, как лидер бизнеса, становится вполне оправданным.

Менеджеры, полностью устраивающие руководство, несут в себе определенную опасность. С одной стороны, они удобны высшему руководству, но, с другой ― их управление становится односторонним, теряет новаторские качества, и организации может быть нанесен ущерб в условиях быстро меняющегося рынка.

#### Руководитель со стороны

**«Пришлый»** директор может быть определен как директор, который не является и не являлся ни сотрудником данной фирмы или ее филиалов, ни родственником работающих в фирме. Например, корпорация TIAACREF

* общенациональный инвестор в США ― рекомендовала другим не покупать акций фирм, в которых большинство в управлеческой команде не принадлежит «пришлым».

John A. Wagner, J.L Stimpert & Edward I. Fubara (1998) исследовали 30 примеров и 67 корреляций между композициями управленческих команд и результатами управления. В итоге исследования было выявлено, что решения об отказе инвестировать в организации, контролируемые командами, состоящими из своих, а также аргументы, что доминирование

«пришлых» гарантирует более высокий уровень результативности фирмы, не принимают во внимание, что «свои» также обеспечивают положительный зффект. Гомогенность среди директоров в большей степени, чем директорский статус как у «своих», так и у «пришлых», может быть важным фактором, определяющим высокую результативность организации.

В общественном сознании понятия «лидер» и «руководитель» практически не различаются и в текстах часто употребляются как синонимы. Тем не менее люди, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными свойствами.

Если условно выделить в организации такие объекты приложения усилий, как план, персонал, исполнение и результат, то лидер и менеджер займут по отношению к ним различные позиции. Лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении. Лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе. Лидер поощряет людей за реализацию плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей. Лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Очевидно, наилучшее управление организацией возможно при хорошей сработанности людей, занимающих позиции лидера и менеджера. Очень важным достижением руководителя может считаться совмещение его ведущих позиций как с формальной, так и неформальной точек зрения. Однако такое совмещение опасно, о чем говорилось выше.

#### Психология личности и руководство

Изучение психологии личности представляет интерес для менеджеров прежде всего с двух точек зрения. Первая предполагает постановку вопросов о личностных свойствах самих менеджеров, вторая ― о том, какие личностные свойства подчиненных могут помочь лидеру в решении задач организации.

Эффективное решение указанных вопросов могло бы способствовать достижению целого ряда конкретных практических целей, среди которых: качественный подбор и обучение руководителей, обучение персонала, рациональная расстановка кадров, повышение эффективности в принятии управленческих решений и многое другое.

Следует признать, что однозначных ответов на многие вопросы психология личности не дает. В частности, это связано с тем, что, как уже было отмечено, лидерство не только является функцией свойств лидера, а представляет собой социальное отношение со многими переменными. Поэтому ответы на вопросы в основном носят вероятностный характер (см.

Моргунов, 2000). Тем не менее при отборе кандидатур на руководящие посты весьма ценными оказываются тестовые методики, разработанные в русле исследований личностных черт, например тесты Кэттелла и Роттера, Томаса и Фидлера.

Созданию климата доверия в коллективе в значительной мере способствуют групповые методы, разработанные гуманистической психологией и когнитивно-эмоциональной психотерапией. В процессах расстановки кадров существенную помощь может оказать подход, который предложили Майерс и Бриггс. Лидерство и руководство проявляются, как было отмечено, только в группе, зависят от ее свойств. Малая группа выступает своего рода контекстом проявления лидерских качеств человека. Поэтому рассмотрение лидерства и управления может начинаться с рассмотрения группового контекста.

#### Группы и их свойства

Как правило, проблемы, возникающие в ходе выполнения производственных задач, в значительной мере порождены причинами,

«растворенными» в конкретном подразделении. Поэтому и устранять их имеет смысл лишь системно, пересмотрев сложившийся стиль взаимодействия между руководителем и подчиненными, при котором не достигаются поставленные цели. В определенном смысле это напоминает подход, исповедуемый системной семейной терапией, в соответствии с которым «излечиться» от проблемы может только вся семья. И альтернативы этому нет. Для проведения такого анализа необходим хотя бы минимум сведений о групповом взаимодействии, накопленных в социальной психологии.

#### Понятие и свойства группы

В 50-е годы начался процесс неуклонного повышения интереса к группе как объекту исследования. Фрезер в 1978 г. предложил список шести основных характеристик группы:

* + взаимодействие членов,
  + восприятие группы как чего-то реального,
  + наличие групповых целей,
  + формирование норм взаимодействия в группе,
  + синэргетический эффект от взаимодействия в группе,
  + эмоциональные отношения между членами группы,
  + относительная закрепленность ролей.

Психологической группой можно назвать некоторое число людей, которые:

а) взаимодействуют между собой, б) знают друг друга,

в) воспринимают себя как членов одной группы.

Оснований для классификации групп несколько. Во-первых, отмечаются эмпирические различия между группами и выделяются следующие типы групп: ― сеть, ― рабочая, ― семья, ― дружеская, ― институциональная (организация), ― специально созданная (лабораторная). Во-вторых, группы различаются по следующим характеристикам: ― размер,

―однородность членов, ― фоновые свойства, ― статусы членов, ― степень открытости, ― слаженность.

Имеет смысл различать неформальные и формальные группы.

Формальные группы характеризуются рядом общих признаков:

* + имеют формальную структуру,
  + имеют целевую ориентацию,
  + часто организованы на постоянной основе,
  + вносят вклад в деятельность более крупной общности людей,
  + сознательно организованы кем-либо.

Неформальные группы представляют собой выборку людей, ставшую группой на основе развития взаимоотношений, влияния на поведение друг друга и вклада во взаимное удовлетворение каких-либо потребностей.

#### Процесс развития группы

Б. Такмен предложил двухфакторную модель развития группы: первый фактор ― деловая активность (решение групповой задачи), второй ― межличностный (развитие групповой структуры).

В сфере деловой *активности Б.* Такмен выделяет:

1. *стадию ориентировки в задаче,* т.е. поиск членами группы оптимального способа решения задачи;
2. *стадию эмоционального ответа на требования задачи,* состоящую в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие несовпадения личных намерений и предписаний последней;
3. *стадию открытого обмена релевантными интерпретациями,* на которой активизируется информационный обмен, позволяющий членам группы глубже изучить намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации;
4. *стадию принятия решений,* состоящую из конструктивных попыток успешного решения задачи.

К *сфере межличностных отношений* относятся *следующие стадии:*

1. *стадия проверки и зависимости* предполагает ориентировку членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения;
2. *стадия внутреннего конфликта,* ее основная особенность ― нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы;
3. стадия развития групповой сплоченности ― достижение постепенной гармонизации отношений, устранение межличностных конфликтов;
4. *стадия функционально-ролевой соотнесенности,* в основном связанная с образованием ролевой структуры группы, являющейся своеобразным «резонатором», посредством которого проигрывается групповая задача.

Группа имеет определенные интегральные стадии развития:

* + Forming (формирование ― первичное, поверхностное знакомство),
  + Storming (штормление ― конфликтное формирование иерархии статусов членов группы),
  + Norming (нормализация ― разработка норм группового взаимодействия),
  + Performing (исполнение, суть которого в более или менее слаженном функционировании группы и взаимодействии ее членов).

Сразу стоит отметить, что данная схема не относится к более поздним стадиям существования группы, на которых может наблюдаться ее стагнация и прекращение функционирования.

Как видно из рассмотренной модели, становление лидерства является ключевым моментом формирования группы. Сначала оно осуществляется в самовыдвижении кандидатов на лидерство, затем ― в конфронтации между претендентами на лидерство и остальными членами группы, а также между самими претендентами, и наконец ― в оформлении лидерских позиций. С завершением этого процесса обычно связывают значительное повышение эффективности деятельности группы в целом по направлениям реализации групповых целей.

Многие проблемы группы могут быть объяснены исходя из этапов ее развития. Тоже в видоизмененной форме относится и к функционированию любой организации. Одно из отличий состоит в том, что в организации большинство подразделений уже прошло начальные стадии своего накопления. Поэтому чаще происходят процессы включения в группу новых членов, нередко сопровождающиеся проверкой обоснованности их претензий на лидерство.

Если соотнести группу с процессом членства в ней человека, можно получить следующую схему. Перед вхождением в группу происходит ее исследование, затем ― вхождение, социализация (освоение ее норм и ценностей), принятие норм, постепенное отторжение норм, ресоциализация, выход из группы. И, наконец, наступает стадия реминисценций (воспоминаний).

#### Использование групповой динамики

Психологией накоплен большой опыт работы в группах с личностными проблемами. Конечно, первоначально никто из родоначальников группового движения не думал об использовании этого опыта для обучения менеджеров. Членами групп становились люди, обремененные личностными проблемами, и на первый взгляд казалось, что менеджеров трудно отнести к этой категории. Они должны были являть образец личного преуспевания. Тем не менее, при ближайшем рассмотрении выяснилось, что менеджеров вполне можно отнести к группе риска. Ведь именно они вынуждены подчас выдерживать непосильные психологические перегрузки, нести бремя ответственности за огромное число людей.

Кроме того, групповой психотерапией был накоплен арсенал методов управления процессами, подчас бурно развивающимися в группе, в фокусе которой находятся личные проблемы ее членов. Все это сделало методологию групповой психотерапии релевантной целям обучения менеджеров.

#### Классификации моделей лидерства

Возможно определять лидерство через силу воздействия лидера на членов группы.

Имеется попытка захватить лидерство, если *А* пытается подчинить *В*. Имеется успешное лидерство, если *А* подчинил *В*.

Имеется эффективное лидерство, если *А* удовлетворяет мотивы *В*. Согласно Дж. Терри, лидерство ― это воздействие на группы людей,

побуждающее их к достижению общей цели. Р. Таннебаум, И. Вэшлер и

Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направленное на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство ― это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность.

К настоящему времени проведено более 10 тыс. различного рода исследований лидерства. Можно выделить два измерения, относительно которых группируются предложенные модели лидерства ― особенности человека и характер ситуации. В первом измерении два полюса. На одном ― рассмотрение особых присущих лидерам черт. На втором ― образцы лидерского поведения. Во втором измерении тоже два полюса. На одном ― идеи универсальности ситуаций, на втором ― ситуативность, изменчивость признается критически важной. Комбинация двух измерений дает четыре качественно различных варианта моделей (см. таблицу 1).

Таблица 1

#### Классификация моделей лидерства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Особенности человека Характер ситуаций | Универсальность ситуаций | Изменчивость ситуаций |
| Личностные черты | Макгрегор (X и У) | Атрибутивная теория, преобразующее лидерство, харизма |
| Характеристики поведения | Лайкерт, Блейк-Моутон | Танненбаум-Шмит, Фидлер |

Можно предложить следующий перечень качеств эффективного лидера:

1. Настойчиво стремится к управлению людьми.
2. Признает, что не все знает сам.
3. Ставит в известность подчиненных.
4. Скучный труд превращает в творческий.
5. Уверен в себе.
6. Умеет ценить время подчиненных.
7. Требователен и строг.
8. Умеет поощрять и наказывать.
9. Вежлив и приветлив.
10. Имеет чувство юмора.
11. Умеет говорить и молчать.
12. Проявляет интерес к подчиненным.

Лидеру необходимы особые черты: интерес к работе, наличие организаторских знаний и умений, стремление к лидерству, как правило, с раннего возраста. Под организаторскими умениями здесь понимаются:

* + способность находить путь к решению проблемы,
  + умение подобрать и расставить людей,
  + умение отдавать распоряжения,
  + умение увлечь других предстоящей работой,
  + умение влиять на других.

Если подчиненный хорошо справляется с заданием только под давлением руководителя, то труд успешен, но не эффективен. Если же

подчиненный справляется из-за внутренней мотивации, организованной руководителем, то труд и успешен, и эффективен.

Если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает акцент на позиционной (формальной) власти и жестком контроле, если его цель быть эффективным ― на персональной (неформальной) власти и общем контроле.

#### Модель Дж. Хоманса

Модель включает три основных элемента: задания, взаимодействия и установки. От руководителя сотрудники получают задания, выполняя их, налаживают взаимодействие, результат которого ― симпатии, антипатии, чувства, установки. Чем чаще взаимодействия, тем сильнее установки. И наоборот. Чем длительнее взаимодействия, тем тождественнее установки, тем сотрудники более похожи. У них возникают общие нормы, то, чем они вместе дорожат. Нормы выполняются тем лучше, чем более сплочена общность. Нормы могут выполняться лучше, чем формальные правила. По отношению к нарушителям могут применяться неформальные санкции.

Любая группа существует в трех измерениях: физическом, культурном и технологическом окружении, формирующих основу деятельности и взаимодействий внутри группы. В свою очередь, деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Названные три измерения получили название *внешней системы,* поскольку члены группы не вольны в их выборе. Что же касается деятельности, взаимодействий и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем все более положительно они могут относиться друг к другу. Верно и обратное: чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

Однако, задав начальные условия существования группы, внешняя система влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что Дж. Хоманс назвал *внутренней системой,* включающей групповые нормы, способы взаимодействия и совместной деятельности. Тем не менее, внешняя и внутренняя системы находятся в определенном взаимодействии. Изменение технологии приводит к изменениям внутри группы, новые способы совместной работы затем могут быть превращены в технологию.

#### Теория стилей Р. Лайкерта

Ранее в теории управления основной акцент делался на цели организации. Современные концепции исходят из разнообразия поведения лидера. Если проранжировать такое многообразие, получится шкала. Её крайние точки:

1. лидер авторитарного типа, максимально использующий свою власть и минимально ― свободу подчиненных;
2. лидер демократического типа, ориентированный на коллективное принятие решений, допускающий максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие типы лидерского поведения. Реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

В *модели* 1 руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются вниз уже готовыми. Основной

стимул ― страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

*Модель* 2. Руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение действительное, а наказание ― потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной.

В *модели* 3 руководство проявляет большее, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Ограниченное включение в принятие решений используется для мотивирования. Неформальная организация если и существует, то не совпадает с формальной лишь частично.

*Модель* 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх ― вниз, но и горизонтально. Формальная и неформальная организации совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 ― ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Лайкерт разработал методику экспертной оценки из 20-ти пунктов, построенных в виде шкал. По мнению автора, более эффективна модель 4.

#### «Стимулирующий» и «предупредительный» стили управления

В университете г. Огайо (США) разработан опросник, состоящий из 15 показателей. Факторный анализ показал, что имеют место два стиля, независимых друг от друга: «стимулирующий» и «предупредительный». Высокие оценки по шкале «стимулирующего» стиля не означают низких оценок по шкале «предупредительного» стиля.

#### Концепция ситуативного руководства

Теория Ф.Э. Фидлера (см. Ф. Лютенс, 1999) допускает множественность оптимальных стилей руководства. В соответствии с этой теорией производительность группы зависит от взаимодействия стиля руководства и степени благоприятности ситуации.

Легче быть руководителем, если:

* + группа доверяет и симпатизирует руководителю,
  + группа выполняет четко сформулированные задачи,
  + положение руководителя подкреплено реальной властью.

При наличии всех этих условий наилучшим стилем руководства с целью хорошего выполнения работы является руководство, ориентированнoe на задачу. Если все перечисленные условия не выполняются, наилучшим также является руководство, ориентированное на задачу. Иначе говоря, руководители, ориентированные на задачу, действуют лучше либо в крайне благоприятных, либо в крайне неблагоприятных ситуациях. В ситуациях со средней благоприятностью лучше действуют руководители, ориентированные на отношения.

Фидлер исходил из предположения, что стиль руководства изменить очень трудно, и поэтому выступал за проектирование ситуации, в которую будет «помещен» руководитель со сложившимся стилем.

Важен и вывод о том, что каждая ситуация, в которой проявляется руководство, всегда есть сочетание действий руководителя, поведения его подчиненных, времени, места и других обстоятельств. И это сочетание чаще неблагоприятно, чем благоприятно.

Фидлеру вторит один из ведущих представителей теории

«человеческих ресурсов» Д. Макгрегор. Он считает, что лидерство ― это всегда определенное социальное отношение. В него следует включить по крайней мере четыре переменные:

1. характеристики лидера,
2. позиции, потребности и прочие характеристики его последователей,
3. характеристики организации: ее цель, структуру, природу задач, подлежащих выполнению,
4. социальную, экономическую и политическую среду.

Таким образом, личностные особенности лидера не могут не рассматриваться в более широком контексте. Участие в организации ведет к появлению социального «пласта» в анализе психологических характеристик лидерства и менеджмента.

#### Управленческая «матрица» Блейка и Моутон

В основе концепции Блейка и Моутон лежит ставшее традиционным различение в ориентации лидеров на задание и на сотрудников. В соответствии с ним выделяют пять стилей лидерства с различной выраженностью указанных ориентаций. Их графическое отображение представляет собой своего рода матрицу.

Далее следует важное предположение о том, что опытный менеджер должен прочувствовать изнутри, потренировать в себе каждую из выделенных ориентаций. Таким образом, учебная программа, построенная на основе управленческой матрицы, есть последовательность этапов обучения, в центре каждого из которых наблюдается один из стилей лидерства, выделяемых в «матрице». Приводим примерную программу обучения в соответствии с управленческой «матрицей» Блейка и Моутон.

#### Циклы обучения по управленческой «матрице»

**ЦИКЛ 1.**

*Изучение «матрицы».* Вводятся понятия различных стилей руководства. Рассматривается и оценивается собственный стиль каждого из участников.

**ЦИКЛ 2.**

*Командное развитие.* Участники анализируют различия в своих стилях и приемах. Ключевая цель первых двух циклов ― построить отношеия доверия и взаимного расположения внутри команды.

### ЦИКЛ 3.

*Межгрупповое развитие.* Акцент на связях между группами.

Совместное решение проблем в ситуациях, имитирующих реальные.

### ЦИКЛ 4.

*Построение организационной модели.* Акцент на стратегическом планировании и соединении усилий групп высшего и низшего уровней

управления. Соединение этих уровней ― один из важных результатов этого цикла.

### ЦИКЛ 5.

*Реализация модели.* Группы получают задание реализовать модель, построенную в цикле 4. Разрабатываются планы изменения структур, ведения процессов и управления персоналом.

### ЦИКЛ 6.

*Оценка.* Содержанием этого цикла является оценка общей «матрицы», модификация и критика программы. Стандартизированная анкета из 100 пунктов помогает исследовать индивидуальное поведение, работу команды, межгрупповые отношения, способы решения проблем и общую стратегию.

#### Концепция «3-D»

*В*. *Реддин* (1970) предложил **теорию «3-D»,** содержащую следующую классификацию:

1. **3а** ― **Отдыхающие бюрократы.** Их энтузиазм к работе невелик, и они влияют на подчиненных разлагающе.
2. **1а** ― **Миссионеры.** Люди, ставящие гармонию и отношения выше других результатов деятельности. Они не эффективны, так как их желание быть «хорошими» тормозит повышение производительности.
3. **4а** ― **Автократы.** Ставят достижение цели выше других параметров. Они неэффективны, так как недооценивают хорошие отношения и их не любят подчиненные. Поэтому им часто приходится использовать прямое давление для достижения результатов.
4. **2а** ― **Искатели компромиссов.** Они отдают должное как задаче, щи и отношениям с подчиненными, но не способны к принятию отчетливых решений. Компромисс ― их метод работы на рынке.
5. **3б** ― **Эффективные бюрократы.** Люди, которые просто следуют правилам, не особенно обращая внимание на нюансы задания и отношений с другими. Они успешны в формировании морально оправданных отношений и достижении целей, но не испытывают реального интереса ни к заданию, ни к отношениям.
6. **1б** ― **Девелоперы.** Испытывают имплицитное доверие к людям, рассматривают работу как способ развития талантов других людей, создают рабочую атмосферу с максимальными мотивацией и удовлетворенностью подчиненных. Однако развитие персонала не всегда релевантно высшим достижениям в производительности. И в этом их слабость.
7. **4б** ― **Доброжелательные автократы.** Эффективны в том, что могут мотивировать других к наилучшему выполнению задания, не ухудшая отношений с ними.
8. **2б** ― **Исполнители (Executives).** Уделяют должное внимание и задаче, и отношениям, и краткосрочным и долгосрочным целям, умеют подходить к каждому сотруднику дифференцированно (см. таблицу 2).

Таблица 2

#### Типы лидеров по модели «3-D»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1а. Миссионеры | 2а. Искатели компромиссов | Приемлемость | 16. Девелоперы | 26. Исполнители |
| За. Отдыхающие бюрократы | 4а. Автократы | Эффективность | 36. Эффективные бюрократы | 46. Доброжелательные автократы |

***Власть в организации***

Весьма полезно различать власть и авторитет.

Авторитетом можно назвать признание права кого-либо ограничивать свободу действия. Признание само по себе важнейший фактор, так как наличие авторитета зависит от разделяемых людьми ценностей. Авторитет касается разделяемых правил и норм поведения, что само по себе ограничивает возможность конфликта (правило предусматривает контракт между принимающими его лицами).

Власть ― это возможность влиять на поведение других, или еще строже ― способность предоставить *В* обязанность делать что-либо, чего *В* не стал бы делать сам.

Таким образом, авторитет ― это отношения, а власть ― ресурс. Так Макс Вебер различал три координаты авторитета: харизматическую, традиционную, основанную на законе. Френч и Равен выделяли пять категорий власти: основанную на наградах, физическую, экспертную, легальную и референтную. Этциони говорил о трех источниках власти: нормативном, основанном на принуждении и на вознаграждении.

Перспективным представляется построение модели, различающей вклад авторитета и власти, их соотношение в конкретных случаях.

#### Предпринимательское лидерство

Тест «NEO-PI-R» ― одна из наиболее популярных в настоящее время методик (Costa, 1996). Она содержит 240 вопросов и требует 30―40 минут для заполнения. Основана на концепции «Big Five» (Digman, 1990).

Nigel Nicholson (1998) измерил личностные черты 43 лидеров, 57 менеджеров и 500 обычных испытуемых (см. табл. 3).

Таблица 3

#### Значимые различия между лидерами, менеджерами и обычными людьми

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Лидеры в отличие от обычных людей,**  **но не от менеджеров** | **Лидеры в отличие от менеджеров, но не**  **от обычных людей** | **Лидеры в отличие от всех** |
| **Шкалы «Big Five»** | | |
| Меньше нейротизм |  | Выше сознательность |
| Больше экстраверсия |  |  |
| Меньше соглашательство |  |  |
| Выше активность | Ниже общительность | Ниже депрессия |
| Ниже эстетизм | Выше порядок | Ниже самосознание |
| Ниже прямодушие | Выше самодисциплина | Ниже уязвимость |
| Ниже альтруизм |  | Выше уверенность |
| Выше мотивация достижений |  | Ниже действия |
|  |  | Ниже уступчивость |
|  |  | Выше обязательность |

Приведенные в таблице результаты говорят сами за себя, но некоторые из них все же нуждаются в комментариях. Так, мы видим, что в себе ― одна из ведущих черт лидеров, поскольку она значимо (по t-тесту) выше у лидеров, чем у менеджеров и обычных испытуемых. Лидеров и менеджеров объединяет меньший нейротизм, соглашательство (конформизм), значительная экстраверсия, связаная с коммуникабельностью и компетентностью в общении. Но в то же время настоящие лидеры менее компанейские люди, они сознают свою самоценность и дорожат независимостью. Кроме того, они более дисциплинированы, и это позволяет им возглавить собственное дело, требующее уплотнять время до предела и не тратить его зря.

#### Трехфакторная модель лидерства

В последние годы для оценки свойств лидеров приобрели популярность две тестовые методики: многофакторный опросник лидерства (МОЛ/MLQ), который был предложен Bass и Avolio (1990), и опросник управленческой практики ОУП (Managerial Practices Survey (MRS), работанный Yukl (1990).

МОЛ может быть использован для определения потребностей в развитии у лидеров, находящихся на самом верху управленческой иерархии. ОУП рекомендовано использовать в целях создания обратной связи для менеджеров среднего уровня.

Burns (1978) был первым, кто попытался развернуто определить, что такое «трансформационное лидерство». Он считал, лидерство может осуществляться двумя путями: или трансакционным, или трансформационным.

Bass and Avolio (1994) предложили гипотезу, в соответствии с которой трансформационное лидерство моделируется четырьмя координатами:

* + первая ― идеализированное влияние;
  + вторая ― инспирированная лидером мотивация;
  + третья ― интеллектуальная стимуляция;
  + четвертая ― индивидуальный подход.

Современная таксономия видов менеджерского поведения включает 14 категорий поведения. На этой базе построена методика MPS.

Совместное исследование обеих методик, проведенное J.BruceTracey& Timothy R. Hinkin (1998) и основанное на факторном анализе полученных результатов, показало, во-первых, значительное сходство обеих методик и, во-вторых, некоторое новое *пространство из трех факторов (координат), в котором может быть оценено лидерство:*

а) первая координата ― *«нетривиальность»* ― касается нетрадиционных подходов, которые лидер использует при решении проблем, принятии решений, совершенствовании функционирования собственной организации;

б) вторая координата ― *«забота»* ― касается индивидуального подхода к каждому последователю, к выявлению его сильных сторон и его продвижению вверх по служебной лестнице;

в) фетья координата *«видение»* ― касается видения будущего, точности прогноза, ориентации лидера на цели, проявляемой им в поведении.

#### Jlидерство в новых организационных формах

В условиях сверхконкуренции «окно» новой предпринимательской возможности открывается на очень короткое время и в нем часто нет места для других. Новые экономические условия приводят к появлению новых организационных форм и особых стилей лидерства. Новые организационные формы называют по-разному: «безразмерное окно», «паутина»,

«перевертыш» или «трилистник». Совместно эти модели предлагают несколько идей управления и лидерства:

1. поддержка только высокоприбыльных проектов ― интенсивная активность внутри фирмы для повышения ее прибыльности;
2. введение полной автономии линейных менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, разрешение им организовывать собственную деятельность, реорганизовывать собственные технологии и даже делать все что угодно для удовлетворения запросов клиентов;
3. управление помимо существующей иерархии;
4. использование формальной и неформальной информационных сетей, объединяющих автономные элементы.

Все выше перечисленное может быть названо управлением

*предпринимательской сетью.*

*Функции руководителя*

#### Методики анализа заданий менеджеров

Каковы бы ни были конкретные управленческие воздействия на подчиненного в их основе продолжает лежать описание деятельности работника. Это ключевой момент любого управления, поэтому методики разработки описания деятельности (Job Description) за прошедшие со времен Тейлора сто лет получили значительное развитие. Так, в методическом руководстве Реаrn, М. и Kandola, R. (1988) перечислены около двух десятков наиболее полезных методик анализа работы и заданий:

1. Наблюдение (Observation).
2. Самоописание/дневник (Self-description/diaries/logs).
3. Метод критических случаев (Critical incident technique).
4. Интервью с целью анализа работы (Job analysis interviews).
5. Репертуарные решетки (Repertory grid).
6. Контрольные листы (Checklists/inventories).
7. Иерархический анализ заданий (Hierarchical task analysis).
8. Анализ обучения работе (Job learning analysis).
9. Исследование компонентов работы (Job components inventory).
10. Опросник позиционного анализа (The position analysis questionnairе).
11. Наблюдение участника (Participant observation).
12. Конференции экспертов (Expert conferences).
13. Система опросов о производительности труда (Work performance survey system).
14. Комбинированный метод анализа работы (Combination job analysis . method (C-JAM)).
15. Ускоренный метод анализа работы (Brief job analysis method (B-JAM).
16. Функциональный анализ работы (Functional job analysis).
17. Метод выделения элементов работы (The job element method).
18. Проверка элементов работы (Job element examining).
19. Шкалирование востребованности возможностей (Ability requirement scales).

Методик анализа работы менеджера так много, что возникает специфическая проблема выбора наиболее адекватной. Кроме того, приведенный перечень методик не должен восприниматься как догма. Главное ― это понять, что нам необходимо получить в результате анализа. С нашей точки зрения, для целей практического управления необходим не только перечень заданий, целей или функций, но «весовые» характеристики каждого из пунктов перечня. В этом случае управленческие воздействия будут более точны. Ведь невыполнение задач малозначительных в большой степени отличается по эффекту от игнорирования ключевых функций. Поэтому кроме списка заданий управленцу необходим набор «весовых» коэффициентов к каждому их заданий. Определение весовых коэффициентов выводит проблему разработки описания деятельности на уровень экспертных задач. Для решения последних необходимо участие экспертов и их отбор, что само по себе представляет еще одну методическую проблему. Кто должен определять «весовые» коэффициенты для подчиненных, их руководитель, они сами, работники отдела кадров или медстатистик?! Обобщенный ответ таков ― тот, кто наиболее компетентен в оцениваемой деятельности. Конкретный ответ мы попытались получить в эмпирическом исследовании.

Кроме того, в приведенном перечне нет ни слова о групповой выработке требований к должности. Мы решили дополнить предложенный список еще одной *методикой, комбинирующей преимущества индивидуальной групповой работы экспертов.*

#### Методика комбинированной экспертной выработки заданий

*(на примере анализа заданий заместителя главврача)*

Основная цель нашего исследования состояла в выработке перечня заданий, которые должен выполнять заместитель главного врача по лечебной работе. Основное требование к перечню состояло в том, чтобы он при надлежащей доработке мог стать инструментом реального управления.

Подчиненная задача исследования состояла в выяснении того, кто из сотрудников поликлиники может считаться лучшим разработчиком перечня задач.

### Эксперты

В исследовании приняли участие 20 руководителей разного уровня медицинских учреждений Иркутской области (14 женщин и 6 мужчин в возрасте от 29 до 57 лет) (см. табл. 1).

### Методика

На первом этапе экспертам было предложено написать на отдельных листках списки основных заданий, выполняемых заместителями главных врачей медицинских учреждений.

Затем был выявлен эксперт, чей список оказался самым длинным. Он должен был зачитать его содержание. Все остальные участники группы отмечали в своих списках сходные пункты с целью выявления пунктов, не вошедших в начальный список. Затем исходный список был дополнен

пунктами, не вошедшими в него. При этом было организовано групповое обсуждение формулировок заданий.

Как видно из табл. 4 в нашей экспертной группе приняли участие руководители трех уровней: главврачи, заместители главврачей, заведующие отделениями и главные специалисты управлений здравоохранения. По независящим от нас обстоятельствам представленность экспертов в каждой из четырех подгрупп была разной ― от двух до восьми человек. При анализе результатов индивидуального оценивания выявилось следующее (см. диаг. 1). Среднее число выделенных заданий составляло 15,4. При этом наблюдались значительные колебания, зависящие от уровня руководителей-экспертов. Taк, заведующие отделениями смогли определить

Таблица 4

### Участники экспертной группы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Число** | **Количество заданий** | **Среднее количество** |
| Главные врачи | 4 | 21, 21, 18, 15 | 18, 75 |
| Заместители главврачей | 8 | 16, 21, 19, 17, 17,  16, 29, 20 | 19, 33 |
| Зав. отделениями | 5 | 19, 21, 12, 11, 17 | 13 |
| Гл. специалисты | 2 | 11, 25 | 18 |
| Не определена(-) | 1 | 8 | 8(−) |
| Итог: | 20 | 344 | (17, 2) 15, 42 |

*Пояснение* (−)*. Результат эксперта, не определившего свой статус и показавшего исключительно низкий результат, в дальнейшем не учитьывался.*

только 13 заданий заместителя главного врача. В то же время сами заместители главврачей выделяли от 16 до 29 заданий. Главные врачи показали результаты статистически не отличающиеся от результатов самих заместителей. На этом этапе был получен с нашей точки зрения важный практический результат. Разработка перечня заданий должна поручаться либо самим специалистам, либо их руководителям, в свое время приобретшим опыт работы на оцениваемом рабочем месте. В то же время, разработка перечня не должна поручаться подчиненным (сотрудникам отдела кадров), не имеющим релевантного опыт работы. Однако последние могут выполнять функцию регистрации и ведения перечней по оцененным должностным позициям.

#### Диаграмма 1. Число выделенных заданий

**20**

**15**

**Среднее число заданий**

**10**

**5**

**0**

**1 2 3 4 5**

#### Руководители разного уровня

Пояснения «диаграмме 1:

1 ― *главврачи; 2* ― *зам. главврачей; 3* ― *заведующие отделениями; 4* ― *главные специалисты управления; 5* ― *средний результат по всем экспертам.*

#### Обсуждение общего перечня заданий

В результате анализа индивидуальных списков заданий и группового управления был получен перечень заданий заместителя главврача по лечебной работе (см. табл. 5). Их оказалось 35, т.е. заведомо больше, чем выявил каждый их экспертов по отдельности. Это преобладание вполне понятно, поскольку, как правило, групповая работа позволяет выявить в предметной области более богатую палитру. Кроме того, для всех участников группы стало очевидно, что в своей управленческой практике каждый отдельный руководитель следует привычному набору заданий и часто не использует наработки других руководителей. К тому же они часто просто не известны в профессиональном сообществе.

К удивлению группы оказалось, что заместитель главного врача занимается управленческими функциями в гораздо большей мере, чем собственно лечебными делами и даже общением с пациентами. В утверждение этому обнаружилось и в самом процессе обсуждения, между экспертами возникла дискуссия о том, должен ли заместитель главврача продолжать вести прием пациентов и совершенствоваться в лечебных умениях. Оказалось, что часть экспертов все еще продолжает вести прием и само лечебное дело представляет у них определенную ценность. В то же время другая группа экспертов утверждала, что им давно пришлось сменить приоритеты с лечебных на управленческие и что участие в лечебных делах только отвлекает от выполнения более важных задач.

В описанной дискуссии нашла отражение известная коллизия внутриличностного конфликта у специалистов, сделавших управленческую карьеру. Эта коллизия выходит далеко за рамки медицины и присуща практически каждой деятельности. С одной стороны, специалисты формировались в духе уважения к профессиональным ценностям, но став руководителями, они вынуждены все больше внимания уделять не им, а процессу управления. Если руководитель продолжает разделять прежние ценности, ему не избежать внутреннего конфликта. С другой стороны, если он трансформирует свои профессиональные приоритеты, то увеличится разрыв между ним и подчиненными ему специалистами. Это своеобразная болезнь карьерного роста, которую каждый должен как-то решить. На практике решения бывают разными. Известны примеры крупных руководителей, продолжающих специализированную деятельность. Так,

Министр здравоохранения России генерал Шевченко, несмотря на занятность, продолжает оперировать. В то же время многие заместители главврачей из нашей экспертной группы уже прекратили вести прием пациентов. По-видимому, многое зависит и от врачебной специальности. Одно дело разовые акции, другое ― длительное ведение случая. Последняя деятельность требует гораздо большего времени и поэтому может в значительной степени препятствовать выполнению управленческих задач. По крайней мере, можно констатировать, что описываемые факты еще требуют своего более детального изучения.

В целом был разработан итоговый перечень заданий (см. табл. 5).

Таблица 5

### Итоговый перечень заданий заместителя главврача по лечебной работе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование задания** | **Важность (балл)** | **Качество (час)** | **Итог (ВхК)** |
| **1.** | **Работа с руководителем** |  |  |  |
| 1.1 | Замещение главврача в принятии решений |  |  |  |
| 1.2 | Своевременное информирование главврача о внештатных ситуациях |  |  |  |
| **2.** | **Работа с сотрудниками** |  |  |  |
| 2.1 | Инструктаж разных видов |  |  |  |
| 2.2 | Анализ качества работы сотрудников |  |  |  |
| 2.3 | Руководство внедрением новых технологий |  |  |  |
| 2.4 | Прием сотрудников, работа с участковыми врачами |  |  |  |
| 2.5 | Создание благоприятного психологического климата в коллективе |  |  |  |
| 2.6 | Руководство процессом оказания платных услуг и услуг по программе ДМС |  |  |  |
| 2.7 | Анализ причин смертности, проведение разбора случаев |  |  |  |
| 2.8 | Экспертиза качества лечебно-профилактических услуг |  |  |  |
| 2.9 | Участие в аттестации сотрудников |  |  |  |
| 2.10 | Участие в координации процесса диспанцеризации населения |  |  |  |
| 2.11 | Участие в организации и проведение конференций и семинаров для сотрудников |  |  |  |
| **3.** | **Работа с пациентами** |  |  |  |
| 3.1 | Консультативная работа |  |  |  |
| 3.2 | Прием граждан поличным вопросам |  |  |  |
| 3.3 | Анализ младенческой и материнской смертности |  |  |  |
| 3.4 | Изучение и анализ временной нетрудоспособности |  |  |  |
| **4.** | **Работа с документами** |  |  |  |
| 4.1 | Адаптация стандартов |  |  |  |
| 4.2 | Планирование (мес., квартал, год) |  |  |  |
| 4.3 | Подготовка отчетов (месяц, квартал, год) |  |  |  |
| 4.4  4.5  4.6  4.7  4.8 | Изучение правовых документов |  |  |  |
| Изучение КзоТ |  |  |  |
| Подготовка проектов распоряжений |  |  |  |
| Руководство комиссией по списанию наркотических и сильнодействующих препаратов |  |  |  |
| Контроль и анализ расхода медицинских препаратов |  |  |  |
| 4.9 | Анализ обеспечения медицинскими препаратами |  |  |  |
| **5.** | **Работа с внешними организациями** |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5.1  5.2 | Работа с территориальными фондами ОМС |  |  |  |
| Участие в разработке герриториальных целевых программ |  |  |  |
| 5.3 | Работа со службами медико-социальной экспертизы детей и подростков |  |  |  |
| 5.4 | Участие в организации работы опекунского совета |  |  |  |
| 5.5 | Координация совместной деятельности с базовыми кафедрами вузов |  |  |  |
| 5.6 | Привлечение внешних консультантов и организация консилиумов |  |  |  |
| 5.7 | Проведение маркетинга медицинских услуг |  |  |  |
| 5.8 | Обмен информацией с родственными организациями |  |  |  |
| **6.** | **Самостоятельная работа** |  |  |  |
| 6.1 | Повышение собственной квалификации |  |  |  |

Вероятно, их число превышает то, что делает на своем рабочем месте конкретный заместитель главного врача. В таком случае знакомство с этим инструментом может помочь начинающим руководителям уточнить направления своих работ. Не исключено, что какие-то задания оказались вне рассмотрения нашей группы экспертов. Что ж, каждый зам. главврача в состоянии доработать предложенный инструмент по своему усмотрению.

Выводы по анализу заданий:

1. *Разработка перечня задач (целей, функций) является ключевым моментом управления, построенного на основе «замкнутого контура» и управления с «обратной связью».*
2. *В исследовании выявлено, что разработка перечня заданий должна производиться либо самими специалистами, либо их руководителями, имеющими соответствующий опыт работы.*
3. *Сотрудники отдела кадров должны выполнять вспомогательные функции ведения, сохранения и сравнения перечней.*
4. *Задания заместителей главврачей в значительной степени содержат административные и бюрократические функции и в гораздо меньшей собственно лечебные.*
5. *Разработанный в ходе работы экспертной группы перечень заданий заместителя главного врача по лечебной работе может использоваться как исходный в управлении его деятельностью.*
6. *Столбцы «важность» и «качество» могут заполняться в балльной системе главврачом или самим зам. главврача. Итоговый результат получается путем перемножения предыдущих показателей.*
7. *Работа экспертной группы оказалась еще более эффективной, чем работа отдельного эксперта по составлению перечня заданий.*

#### Техника отдачи распоряжения

Основные причины неудач в ситуации отдачи распоряжений:

* + неправильная формулировка,
  + отсутствие мотивации,
  + низкая квалификация подчиненных. Правильное распоряжение должно включать:
  + ясную цель, которая будет достигнута при выполнении распоряжения;
  + назначение конкретного ответственного исполнителя;
  + разъяснение обстановки, способа взаимосвязи, последовательности действий в связи с ходом выполнения распоряжения;
  + регулярное получение обратной связи о ходе выполнения распоряжения.

*Феноменология лидерства*

#### Лидерство, ориентированное на поступок

В исследованиях по менеджменту «много копий сломано» вокруг типов и стилей лидерства. Некоторые классификации стали общепризнанными, другие остаются спорными. Внимательному взору предстает проблемное «поле», многократно перечерченное «межами», которые пролегли одна поверх другой. Но исследователи недостаточно внимания уделяли, так сказать, «структуре» самой почвы, тому, из чего состоит воспроизводство лидерства.

Что же такое единичное воспроизводство и проявление лидерства, которое при систематическом повторении ведет к признанию лидера другими членами группы? С нашей точки зрения, это ― поступок. Причем, поступок не в обыденном понимании, когда имеется в виду любое человеческое действие. Необходимо более строгое понимание поступка с позиции его направленности на групповые ценности в большей мере, нежели на цели, характерные для действия. О таком поступке размышлял и писал философ М.М. Бахтин (1986).

Чтобы стать лидером группы, а тем более подтвердить лидерство, надо совершать значимые для других членов группы действия ― поступки. Прежде в основном обходились ссылками на поступки исторических личностей, лидеров, признанных историей. Мы поставили перед собой задачу разобраться в этом психологическом явлении более подробно.

#### Поступок и действие

При совершении поступка исчезает различие между мнением и действием. Человек реализует себя в нем как целое, к тому же, как новое целое, как «собранный человек». Поэтому постороннему наблюдателю поступок нередко кажется беспредпосылочным, необъяснимым. Таким же он может быть и для совершившего его человека. Последующие размышления по поводу совершенного поступка рождают в человеке уверенность в себе, веру в свои силы и возможности, меняют представление о самом себе. Поэтому поступок может рассматриваться как одно из средств развития личности.

В российской психологии, напротив, наблюдается определенное слияние трактовок «поступок» и «действие». Получается так, что поступок

* это тоже некое действие, при этом действие, обязательно имеющее внешнее проявление. С этой позиции совершить поступок в уме, про себя, так чтобы об этом никто не знал — это абсурд.

Такое отождествление поступка и действия оставляет за рамками исследования значительную подготовительную работу, предшествующую конкретному поступку, а также феномены внутреннего выбора, не имеющие отчетливых хронологических границ. Кроме того, психологически поступок― богаче, полнее действия. В нем должны быть задействованы более полные пласты душевных сил.

Критерии успешности действий и поступков тоже различаются. Например, управленческое действие может считаться успешным, если оно либо выполнено в соответствии с процедурой, либо достигло цели, либо имело место и то, и другое. Поступок может не достигнуть цели и при этом считаться успешным, если он был совершен как очевидная попытка. Это объясняется тем, что базой его оценки служит в основном морально- этическая, а не технологическая сфера.

Позитивно оцениваемые обществом поступки, а тем более поступки, значительные для общества, также получают новые названия ― *подвиги* или *деяния.* Лица, их совершившие, возвеличиваются и почитаются обществом, начинают «работать» на формирование нормативно-релевантных поступков следующих поколений. Значительные поступки руководителей организаций запоминаются и становятся элементом организационной мифологии.

Рассматривая проблематику поступка, нельзя оставить без внимания сферу ценностей. Проблемы изучения поступка были бы несравненно

«прозрачнее», если бы существовали принимаемые во всех человеческих сообществах «расценки» на ценности и их иерархия. Но это далеко не так. То, что в одних сообществах принимается в качестве неоспоримой ценности, в других имеет совсем иную цену или вообще не включено в разряд ценностей. Кроме того, несомненно, существует динамика ценностей во времени или вообще кардинальная смена ценностных координат. Отсюда конфликты поколений, антагонизмы между сообществами и внутри отдельных организаций, следующая за этим переоценка значимости отдельных руководителей и их поступков.

#### Повышенная интенсивность в подготовке поступка

М.К. Мамардашвили (1993) предложил термин, имеющий самое непосредственное отношение к подготовке поступка. Это понятие *точки или момента повышенной интенсивности,* в которые человек как бы отрывается от привычного течения обстоятельств и отношения к ним. В этот момент только и можно говорить об истинно человеческом бытии, когда с полной нагрузкой работает сознание и активизируется личность. Это понятие сопоставимо с понятием А. Маслоу о *моментах самоактуализации.* По отношению к таким моментам само по себе исполнение имеет гораздо меньшее значение для становления личности по сравнению с процессами выбора и подготовки к поступку. Сам поступок уже факт, и поэтому почти не имеет значения, насколько хорошо он выполнен. В то же время подготовка к поступку ― это акт, требующий значительного мужества откровенности в оценке самого себя, инвентаризации своих ценностей и предпочтений.

Борьба мотивов вызывает эмоциональную напряженность человека, стоящего перед жизненным выбором. Переживания сопровождают внутреннюю работу по приведению ценностей хотя бы в относительный порядок. Именно поэтому подготовка к поступку обладает значительным развивающим и интегрирующим эффектом. Только «...вперившись глазами в смерть, мы что-то понимаем в жизни», ― писал по этому поводу М.К. Мамардашвили (1993, с. 37). Нечто подобное имел в виду А. Маслоу, вводя понятие *«пиковый опыт»,* переживаемый человеком в процессе его самоактуализации.

#### Скрытые стороны «периодов повышенной интенсивности»

Полагая, что некоторые этапы совершения поступка наиболее важны для его понимания, мы решили провести исследование моментов повышенной интенсивности (подробнее см.: Моргунов, 1999, 2000). Это, прежде всего, ― моменты начала и завершения его подготовки, моменты исполнения поступка и ощущения после его завершения. Нас интересовали длительность подготовки поступков, субъективные ощущения при этом и некоторые обстоятельства совершения поступков.

В исследовании приняли участие 15 испытуемых в возрасте от 19 до 27 лет. Участникам исследования предлагалось довольно лаконично определение поступка: *«Поступок* ― это действие, совершенное в опоре на общественно одобряемые нормы и требующее сознательного выбора». Затем исследователь просил их припомнить обстоятельства какого-либо собственного конкретного поступка, отвечающего зачитанному определению. Вслед за этим участники письменно отвечали на пять зачитываемых вопросов:

1. Сколько процентов эмоций и сколько ― разума присутствовало в совершенном Вами поступке?
2. Для чьей пользы был совершен Ваш поступок?
3. Кто в результате выиграл от этого поступка?
4. Сколько времени Вы колебались перед совершением поступка?
5. Сколько свидетелей присутствовало при совершении поступка?

*Основные результаты.*

Наиболее значимые корреляции связывают попарно такие характеристики поступка, как количество свидетелей и уровень эмоциональности его подготовки (1), количество свидетелей и длительность его подготовки (2), длительность подготовки и уровень эмоциональности (3).

1. Первая пара понятна. Значительное число свидетелей инициируют большее эмоциональное напряжение перед поступком. Публичность поступка, необходимость оказаться перед лицом оценивающей публики окзывают сильнейшее воздействие не только в сам момент поступка, но и задолго до него.
2. Вторая пара понятна гораздо меньше. Наверняка должны различаться ситуации, в которых человек знает о том, что ему предстоит публичное действие, и ситуации, когда он меньше ориентировался на аудиторию и больше на сам поступок. Это может означать и то, что для подготовки поступка в ситуации тет-а-тет не надо много времени. Очевидно, необходимы дальнейшие исследования.
3. А вот третья пара и понятна, и нетрадиционна. Она нарушает традиционное представление о том, что длительная подготовка ― то что-то хладнокровное и рациональное, а поступок, вызванный внезапными обстоятельствами, импульсивен и подчас иррационален. Оказывается, длительно готовясь к поступку, человек все больше эмоционально включается в подготовку.
4. Всеми опрошенными отмечены положительные эмоциональные переживания после совершения поступка вне зависимости от его исхода. При любом результате чувство облегчения составляет важную часть переживания, становится своего рода наградой за действие, ориентированное на ценности.

### Рекомендации лидерам:

При формировании собственного стиля лидерства важно учитывать следующие особенности:

а) чем быстрее Вы отреагируете на внезапные обстоятельства, тем меньше эмоциональных издержек будете иметь; не стоит готовиться слишком долго, так как можно «перегореть»;

б) длительная подготовка поступка, как правило, требует эмоционального напряжения и борьбы мотивов;

в) эмоций при подготовке тем больше, чем больше людей будет присутствовать при совершении поступка;

г) независимо от результатов поступка после его совершения человек испытает облегчение и чувство исполненного долга.

#### Гендерные аспекты лидерства

Все большее распространение начинает получать мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США), (Бендас, 2000). В нашей стране только 7% женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй (Психология менеджмента, 1997).

Первые исследования в области гендерных аспектов лидерства были проведены в США Уайтом (1945), Харвелом (1953). Активно эта область стала развиваться в 70-е годы под влиянием феминистской психологии.

Э. Гидденс (1995) проводил различия полов кардинально, утверждая, что институциональное разделение между полами фактически отделяют разум и эмоции. По мере развития общества традиционная картина начинает размываться, но скрытая дискриминация продолжает прослеживаться в литературе по управленческим особенностям людей.

Направления исследований в области тендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором ― предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем ― оба аспекта рассматриваются как равноправные. Начнем с первого типа.

1. ***Концепция гендерного потока*** была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой конце ции, восприятие лидера последователями зависит прежде всего от его и их пола.
2. ***Теория гендерного отбора лидеров*** (Дж. Боумен, С. Суттон) была разработана из предположения, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить pуководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большу компетентность. Поскольку это трудно, признанных женщин- лидеров меньше.
3. **Концепция *токенизма*** Розабет Кэнтер предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены группы, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство ―

«токенами» (символами). Последние из-за малочисленности более заметны,

их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

а) «матери» ― от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;

б) «соблазнительницы» ― токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;

в) «игрушки, талисмана» ― не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;

г) «железной леди» ― таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

1. Развивая концепцию токенизма, Е. Джоунс, Р. Лайден и Т. Митчелл предложили способы преодоления негативных побочных явлений, связанных со стереотипностью и преувеличением в восприятии деловых и личиостных свойств токенов. Они предположили, что разрушить стереотипы можно, используя методы ***инграциации*** ― ***впечатляющего менеджмента,*** эффективного влияния на окружающих с помощью слов, невербалики и действий. При эффекивном использовании инграциации устанавливаются более глубокие межличностные отношения, культурные стереотипы разрушаются, и токены занимают равное положение в группе с доминантами.
2. Для объяснения отсутствия различий между лидерами разного пола привлекается ***идея андрогинии.*** Джудит Спенс рассматривала андрогинность как сочетание показателей высокой маскулинности и высокой фемининности. Сандра Бем представляла андрогинность как баланс между маскулинностью и фемининностью. Но следствием как первого, так и второго вариантов в любом случае может становиться внутренний дисфункциональный конфликт у субъекта, сочетающего в себе трудносочетаемое.
3. ***Сторонники фрейдизма*** традиционно негативно относятся к женскому лидерству, связывая его с ненатуральной маскулинной гендерной ролью. Они рассматривают женское стремление к лидерству как проявление неполноценности женщины, завидующей мужчине.

#### Доминирование лидерской позиции над гендерным фактором

1. ***Ситуационно-должностной подход*** (Р. Хауз, Дж. Хант) на первое место ставит не пол, а должность, занимаемую человеком в организации. Следовательно, мужчины и женщины, занимающие сходные должности и успешно исполняющие сходные лидерские роли, не должны значительно отличаться друг от друга ни по поведению, ни по факторам эффективности.
2. ***Статусная теория (или теория ранговых ожиданий),*** созданная Дж. Бергером, отождествляет восприятие человека в группе и статус, занимаемый этим человеком в обществе. Так, если статус мужчин в обществе в целом выше, чем женщин, то и первичное восприятие женщины группой ниже, а мужчины ― выше. Поэтому женщине приходится тратить

намного больше усилий для карьерного роста в достижении равных с мужчиной успехов.

1. ***Поведенческая динамическая модель обмена «лидер- исследователь» Г. Граена*** кладет в основу успешного лидерства умение устанавливать тессные позитивные отношения с другими людьми. Эта модель связана с другой концепцией, крайне популярной в настоящее время

* ***концепцией трансформационного лидерства Б. Баса и Дж. Ханта.*** Согласно обеим концепциям, тесные деловые отношения могут быть основаны на уподоблении (сходстве) людей. Поэтому-то женщине трудно достичь лидерства в мужской компании. На первое место в отношениях выходят отнюдь не ее деловые качества.

Большое число исследований посвящено *изучению влияния стереотипов и ролей* в восприятии лидеров как мужского, так и женского пола.

1. В рамках когнитивного подхода интерес вызывает ***концепция формационной обработки*** *Д. Гамильтона.* Функцией стереотипов в восприятии является упорядочение людьми знаний об окружающем мире. При упорядочении и обработке социальной информации чаще всего используются следующие схемы стереотипизации ― личностные, ситуационные, ролевые. Схема обработки позволяет быстро категоризировать новый объект и предсказать его дальнейшее поведение.
2. ***Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров*** предложена Элис Игли. Чтобы быть адекватно воспринятыми, люди должны вести себя конгруэнтно гендерному стереотипу. Однако лидерство как изначально маскулинная рольтакже предъявляет к человеку свои требования. Из-за ролевого и гендерного несовпадения в требованиях женщина-лидер чаще всего обречена на внутренний конфликт. Э. Игли считает такой конфликт не абсолютным. Он может быть преодолен через компромисс, например, если его смягчить, демонстрируя стиль лидерства, ориентированный не на решения задачи, а на развитие взаимоотношений.
3. **Концепция *«гендерного менеджмента»*** рассматривает защитные стратегии и техники осуществления лидерства. Среди основных элементов можно назвать: сверхусидчивость и повышенную работоспособность, использование женских уловок при проведении деловых переговоров, использование «масок» ― сокрытие от окружающих своих эмоций и личной жизни.

Исследования соотношений лидерства и руководства в послевоенные годы стали одними из самых популярных и в социальной психологии, в науках об управлении. Умелое управление людьми рассматривается одно из ключевых условий успешной жизнедеятельности организаций. Многие исследователи верят в то, что это то звено, «потянув за которое, можно вытащить всю цепь» процветания фирмы. Такая позиция привела тому, что в тень ушли исследования положения всех других сотрудников организации, «followers», как их называют в англоязычных исследованиях. Но есть и другое не менее мудрое утверждение: «Короля играет свита», рассмотрение которого выходит за рамки данной главы.

#### Вопросы для самоподготовки

1. *Какие различия существуют между понятиями «руководитель»,*

*«менеджер*» *и «лидер»?*

### В чем преимущества и недостатки руководителя, принятого на высокий пост извне организации?

1. *Какие из психологических тестов используются для оценки лидерских качеств человека?*
2. *Опишите особенности проявления лидерства в связи с процессом развития групповых отношений.*
3. *Почему деловое требовательное отношение руководителя к подчиненным приводит к развитию неформальных отношений в организации?*
4. *Управление какими переменными может привести к усилению контроля руководителя за процессами, происходящими в организации?*
5. *Как новые организационные формы, появившиеся из-за увеличения динамичности рынка, могут повлиять на стили лидерства?*
6. *Какие необходимые части должны присутствовать в правильно сформулированных распоряжениях руководителя?*
7. *Почему совершение поступков может рассматриваться как основа лидерства?*
8. *Опишите точки зрения на то, почему женщинам сложнее стать лидерами, чем мужчинам.*