

## Подходы к изучению феномена лидерства

Широкие исследования феномена лидерства появились только в XX веке. В это время активно развивались такие области науки, как социальная психология, социология, психодиагностика. Развитие экономики и распространенность профессии менеджера спровоцировали заинтересованность в изучении проблемы руководства и лидерства. В XX веке появились первые полноценные научные теории лидерства, остающиеся актуальными и сейчас.

## Основные теории лидерства

	Теория лидерства	Представители
Традиционные теории лидерства	Теория черт	Ф. Гальтон, О. Тэд, Э. Вигем, Дж. Доуд, Ф. Вудс, Л. Бернارد
	Ситуативная (ситуационная) теория	Е. Богардус, Г. Персон, Э. Хартли, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшар, Э. Танненбаум, Э. Шмидт, В. Врум, Ф. Йеттон
Современные концепции лидерства	Теория конституентов	Ф. Стэнфорд, М. Херманн и другие
	Концепция атрибутивного лидерства	Хайдер, Келли, Митчелл, Вуд
	Концепция харизматического лидерства	Хауз, Б. Шамир, Р. Хозе, М. Артур
	Концепция преобразующего лидерства	Бернс, Басс, Тичи, Деванна, Бенинс, Нанус

### ИНТЕРЕСНО

Достаточно долгое время, вплоть до XX века, лидерство рассматривалось исключительно как позиция и деятельность правителя. Первые попытки философского осмысления лидерства (правления) содержатся в древнекитайской и древнеиндийской философии, в трактатах, относящихся к I тыс. до н. э. (например, трактат «Артхашастра», составленный советником-брахманом

Каутильей для индийского царя Чандра-гупты, древнекитайские трактаты «Искусство войны» и др.).

К числу более поздних работ относятся работы Н. Макиавелли, который в эпоху Возрождения описывает образ лидера-государя. Именно с этим философом и его знаменитой книгой «Государь» связываются исследования природы власти и лидерства в европейской традиции.

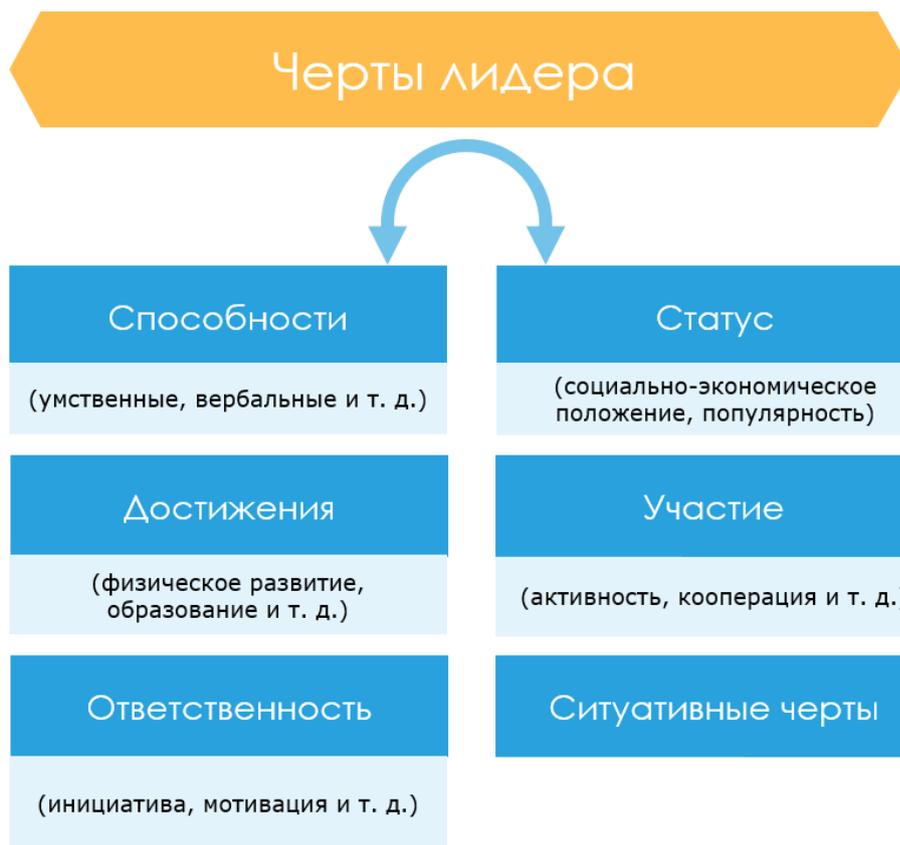
В подобных трактатах описывались рекомендации относительно управленческой деятельности и особенностей взаимодействия лидера (правителя) со слугами, народом, другими правителями и врагами. В основном они касались того, как правителю эффективно достигать своих целей, удерживать власть, понуждать к подчинению и побеждать врагов. При этом лидерство рассматривалось исключительно с позиционной точки зрения, относительно занимаемой правителем властной позиции.

## 1. Традиционные теории лидерства: теория черт

Теория черт – одна из самых ранних концепций лидерства, появившаяся в начале XX века в рамках персоналистического подхода.

Исследователи предположили, что все эффективные лидеры являются обладателями общего набора черт, которые и делают их лидерами. В первой половине XX века проводилось множество исследований по выявлению таких общих лидерских качеств.

**Все выделенные лидерские черты можно разбить на несколько групп.**



В итоге ряду ученых удалось составить свои перечни черт, присущих успешным лидерам. Однако при анализе этих работ выяснилось, что они не просто мало совпадают, а даже во многом противоречат друг другу.

Несмотря на то, что теория черт не получила приоритета в описании сущности лидерства, отдельные ее элементы и сейчас используются в практике. К примеру, для составления профессиограммы руководящего работника и проведения отбора на должность. В частности, в конце этого курса мы обратимся к описанию семи навыков эффективного лидера.

## 2. Ситуационные теории лидерства

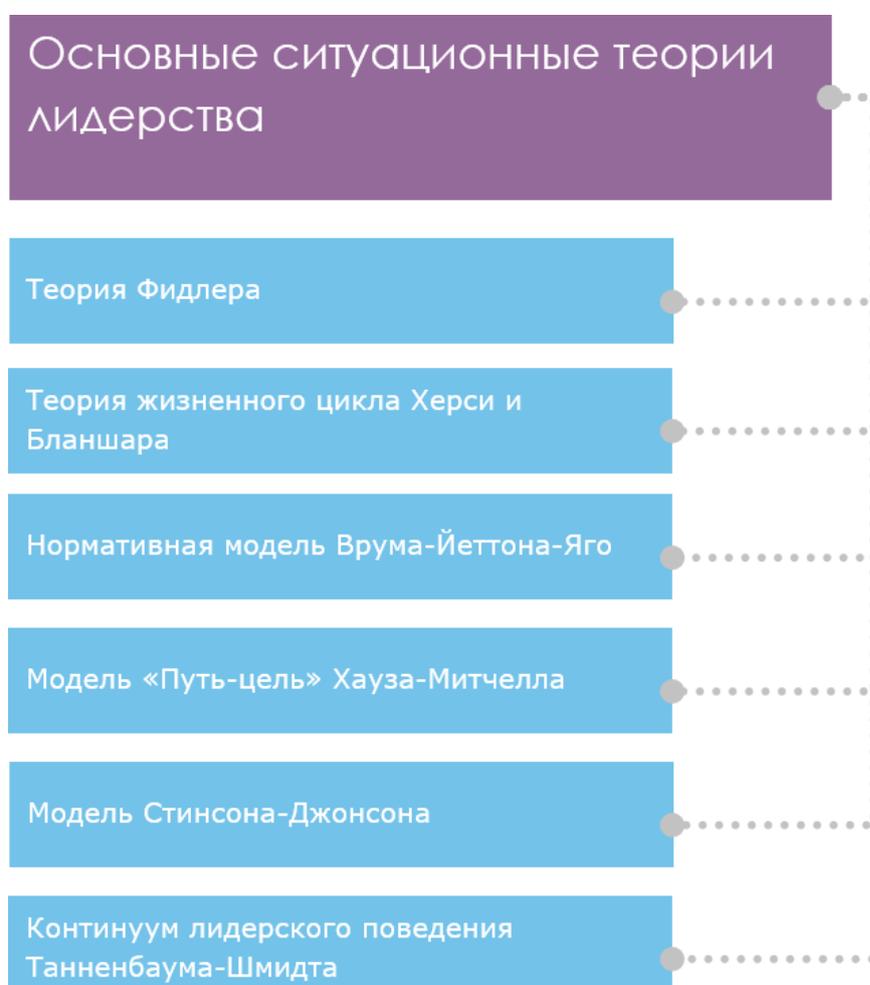
Сторонники ситуационных теорий подчеркивают относительность лидерских черт. По их мнению, **разные обстоятельства могут требовать качественно разных лидеров.**

Ранние ситуативные теории и вовсе считали лидера лишь инструментом группы, не отводя его личности никакой значимой роли.

Трансформируясь, ситуационные теории лидерства пришли к рассмотрению важных практических вопросов лидерства: как меняются требования к лидеру в зависимости от ситуации, как сам лидер может изменять ситуацию, в которой он действует, какие управленческие подходы эффективны в различных группах и так далее.

В результате изучения этих вопросов в рамках ситуационных теорий лидерства появилось несколько интересных практико-ориентированных моделей лидерства, знание которых будет полезным и современным управленцам.

## Основные ситуационные теории лидерства



### Ситуационная теория Фидлера

Согласно этой теории, эффективность лидера зависит как от его личностных качеств, так и от степени его контроля над ситуацией. Всех

лидеров Фидлер поделил на ориентированных на отношения и ориентированных на задачу.

**Определять это он предлагал следующим образом:**

- Лидера просят назвать человека, который нравится ему меньше всех остальных подчиненных (он обозначается в рамках модели как «наименее желательный сослуживец», НЖС).
- Далее лидера просят оценить этого сослуживца по ряду шкал.

Лидеров, дающих высокую оценку «наименее желательному сослуживцу», относят к категории ориентированных на отношения (они склонны весьма положительно отзываться даже о тех, кто им не очень нравится), дающих же низкую оценку, – к категории ориентированных на задачу.

**Помимо этого, в теории рассматриваются еще три ситуационные переменные:**

- атмосфера в группе;
- структурированность задачи;
- должностные полномочия лидера.

Они определяют, насколько благоприятно складывается ситуация для лидера с точки зрения контроля над подчиненными.

Исходя из сочетаний переменных, выбирается наиболее подходящий вариант лидерства – с ориентацией на задачу (низкий НЖС) или с ориентацией на отношения (высокий НЖС).

**Эффективность достигается, если:**

- в наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на задачу (стиль с низким НЖС);
- в ситуации умеренной благоприятности - стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НЖС). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая.

Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных;

- в наиболее благоприятной ситуации - стиль, ориентированный на задачу (стиль с низким НЖС).

#### ПРАКТИКУМ

Определите наиболее благоприятный стиль лидерства для вашей ситуации (в вашей компании, подразделении), пользуясь предлагаемой таблицей.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Атмосфера в группе	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Плохая	Плохая	Плохая	Плохая
Структурированность задачи	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Должностные полномочия лидера	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая
Подходящая модель	Лидер, ориентированный на задачу (низкий НЖС)			Лидер, ориентированный на отношения (высокий НЖС)			Лидер, ориентированный на задачу (низкий НЖС)	

### Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

Согласно этой концепции, эффективность лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью отдельных лиц и групп понимается способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Понятие зрелости является не постоянным качеством лица или группы, а характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

### Характеристики показателей зрелости



Выделяются **четыре стиля лидерства**, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

### **Структурирование**

Сочетание большой степени ориентированности на задачу и малой – на человеческие отношения. Этот стиль годится для подчиненных с низким уровнем зрелости.

### **Обучение (коучинг)**

Сочетание высокой степени ориентации и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости.

### **Поощрение**

Сочетание низкой степени ориентированности на задачу и высокой степени – на человеческие отношения. Подходит для группы/подчиненных с умеренно высокой степенью зрелости.

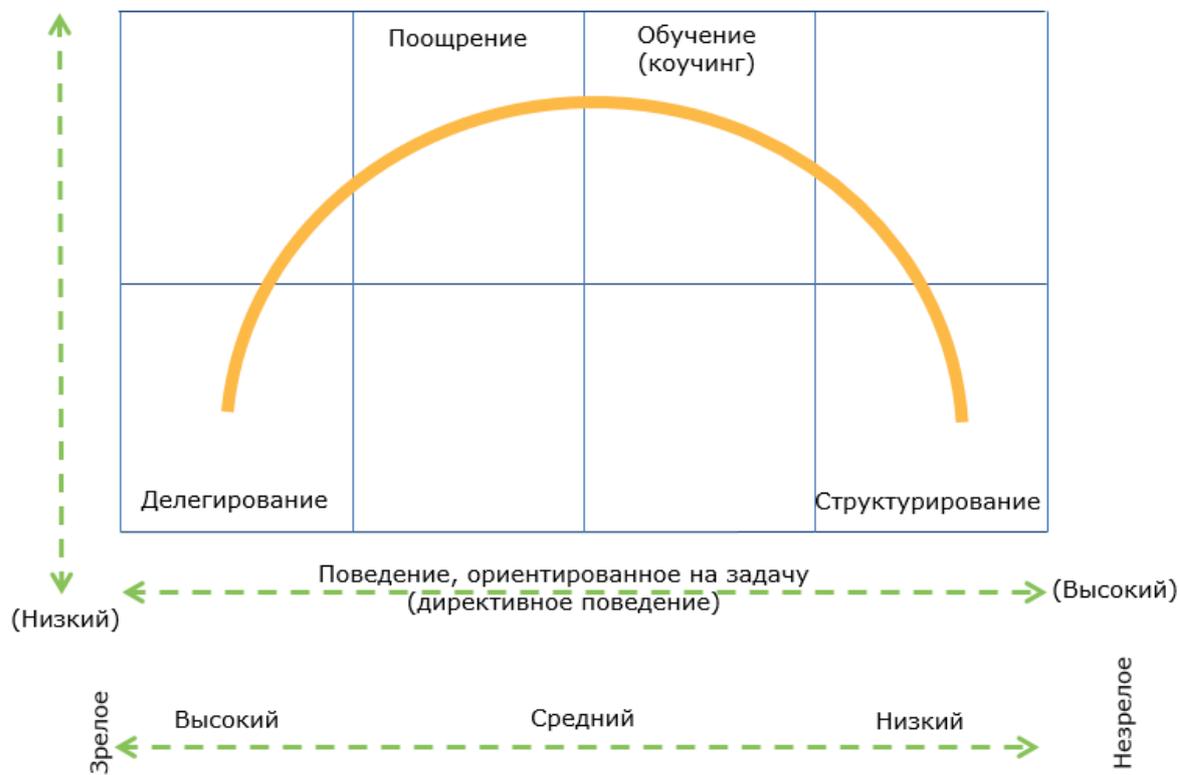
### **Делегирование**

Сочетание низкой степени ориентированности на задачу и аналогично – на человеческие отношения. Подходит для подчиненных с высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность.

## Лидерский стиль

Поведение, ориентированное на отношения  
(Поддерживающее поведение)

(Высокий)



### ПРАКТИКУМ

Оцените, используя таблицу выше, степень зрелости нескольких своих подчиненных и подберите согласно схеме наиболее подходящий стиль руководства для каждого из них.

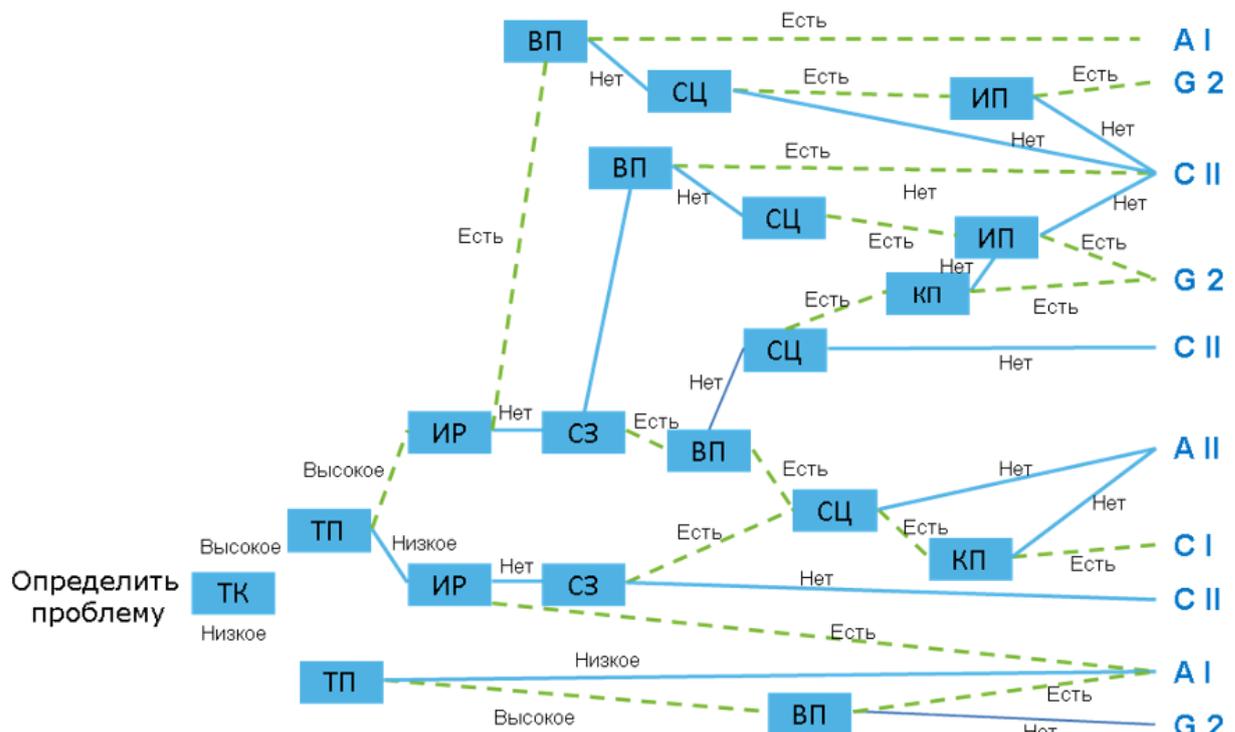
Соотнесите рекомендуемый стиль с используемым вами. Действуете ли вы в управленческих ситуациях по-разному в зависимости от особенностей и «зрелости» подчиненных/группы/подразделения?

### Нормативная модель Врума-Йеттона-Яго

Данная модель отвечает на вопрос, в какой мере лидеры должны привлекать подчиненных к принятию решений. Это – нормативная теория, так как она устанавливает правила, которым должны следовать лидеры для принятия наилучших решений в данных обстоятельствах.

Теория предполагает, что лидеры обычно используют один из пяти методов принятия решений. В рамках теории составлен алгоритм выбора наиболее адекватного ситуации способа принятия решения. Движение по алгоритму производится на основании ответов на последовательный ряд вопросов.

## Алгоритм Врума-Йеттона-Яго



### Расшифровка вопросов:

- требования к качеству принятия решения (ТК): значимо ли качество принятия данного решения?
- требования к приверженности подчиненных (ТП): важно ли участие подчиненных в принятии этого решения?
- информированность руководителя (ИР): обладает ли руководитель достаточной информацией для принятия решения?
- структура задачи (СЗ): хорошо ли структурирована проблема?
- вероятность поддержки подчиненными (ВП): поддержат ли сотрудники принятое лидером решение?

- согласованность целей организации и ее членов (СЦ): разделяют ли сотрудники цели компании, на достижение которых направлено устранение проблемы
- конфликт между подчиненными (КП): возможно ли возникновение конфликта между подчиненными относительно предпочтительного варианта решения
- информированность подчиненных (ИП): достаточно ли у подчиненных информации для принятия качественного решения?

### **Расшифровка стилей:**

#### **Стиль А I.**

Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

#### **Стиль А 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 и оценка альтернативных решений.

#### **Стиль С I.**

Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, которых она 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.

#### **Стиль С 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.

#### **Стиль G 2.**

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 влиять на группу, чтобы она приняла ваше решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

## **Модель «Путь-цель» Хауза-Митчелла**

Модель базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением.

Эффективный лидер помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. Если мотивация работника (уверенность в связи величины усилий и размера вознаграждения) поддерживается оптимальным лидерским стилем, то организация функционирует эффективно.

В этой модели можно выбрать один из четырех стилей:

1. **директивный** (объяснение, что и как делать, что и когда от подчиненных ожидается, какое будет вознаграждение, путь к вознаграждению);
2. **поддерживающий** (обращение с подчиненными как с равными, помощь и поддержка в работе);
3. **ориентированный на достижения** (установление сложных, но притягательных целей, обоснование выгоды от достижения этих целей);
4. **участвующий** (советы с подчиненными, привлечение их к участию в управлении).

**На выбор стиля влияют следующие ситуационные факторы:**

- качество подчиненных (вера в предопределенность результатов, в связь между трудовыми усилиями и вознаграждением, склонность к подчинению, способности);

- организационные факторы (содержание и структура работы, система формальной власти, культура группы).

### **Рекомендации по выбору стиля:**

- Когда задачи или цели неясны руководителю, выгодно использовать участвующий стиль.
- Когда у подчиненных отсутствует возможность отличиться, то применяется стиль, ориентированный на достижения.
- Когда идет утомительная, рутинная и неинтересная работа, выгоден поддерживающий стиль.
- Если работник не ощущает связи усилия с вознаграждением, целесообразен директивный стиль.

### **Модель Стинсона-Джонсона**

Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости от характеристик последователей, а также характера самой работы, выполняемой ими.

В этой модели выбор лидерского стиля обуславливается следующими ситуационными факторами:

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

Возможности последователей	Структурированность работы	
	Низкая	Высокая
Высокие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

#### ПРАКТИКУМ

**Проанализируйте следующие ситуации по модели Стинсона-Джонсона и выберите оптимальный вариант лидерства.**

1. В связи с открытием нового направления работы у конкурентов в вашей компании тоже принято решение в кратчайшие сроки организовать аналогичное направление, сделать это нужно своими силами, не привлекая новых специалистов.
2. Закрывающаяся компания-конкурент передала вашей компании часть своих клиентов на обслуживание, необходимо наладить работу с ними

#### **Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта**

Р. Танненбаум и У. Шмидт предположили, что руководитель выбирает один из семи стилей руководства, отличающихся способами использования своей власти и степенью самостоятельности или свободы, предоставляемой подчиненным. В качестве ситуационных переменных, влияющих на выбор стиля, они определили:

- характер решаемой задачи;
- особенности контекста;
- личностные качества сотрудника и самого руководителя.

**Автократический стиль руководства** («указывает») предполагает, что люди внутренне ленивы, и на них трудно положиться. При этом руководитель обладает не только всей полнотой власти, но и имеет полные сведения относительно направления решения проблемы. Содержание этого стиля связано с надзором и контролем исполнения принятого решения, что оказывается наиболее эффективным в кризисных ситуациях, особенно при отсутствии полной уверенности в том, что подчиненные разделят принятое решение.

**Демократические стили** («присоединяется» и «делегирует») предполагают, что люди в коллективе способны работать самостоятельно и творчески, а руководитель призван выполнять функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к наиболее эффективному продвижению к цели. В таких ситуациях подчиненные могут обладать большей компетентностью в решении проблемы, чем сам руководитель.

**Промежуточные стили** (от «убеждает» до «консультирует») предусматривают умелое использование убеждения, разъяснений и манипуляций с целью добиться от других того, чтобы они говорили, верили, думали или, по крайней мере, соглашались с решением руководителя и его точкой зрения. Они не обеспечивают реального участия подчиненных в принятии решения и предполагают, что руководитель способен склонить подчиненных к своей точке зрения.

**Ситуационные переменные**



### 3. Современные концепции лидерства

Представим кратко еще несколько современных концепций лидерства. Нужно сказать, что все они имеют в своей основе традиционные теории лидерства – ситуационные теории, теории черт.

#### **Теория конститuentов**

Теория конститuentов основана на объяснении феномена лидера через поведение его последователей. Роль последователей считается решающей в становлении неформальных лидеров. В рамках этой теории большинство исследователей концентрировали свое внимание на изучении поведения подчиненных, а не личности самого лидера.

Положительный момент теории конститuentов - рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и группой.

Анализ этих отношений позволяет хорошо понять и предсказать поведение лидера, который нередко действует вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям. Это «нелогичное» поведение лидера и удалось объяснить через изучение его последователей.

Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях со сходным уровнем квалификации сотрудников и развитым индивидуальным самосознанием членов группы.

### **Концепции атрибутивного лидерства**

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.

Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера и поведение его последователей обусловлены реакцией лидера на поведение группы. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого, он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

В рамках этой теории считается, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Модели, разработанные на основе атрибутивной концепции, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе.

Определение причин поведения подчиненных лидер основывает на анализе нескольких составляющих: личности подчиненного, его деятельности, организационного окружения и иных обстоятельств.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности.

## Концепции атрибутивного лидерства (причинно-следственные связи)



## Концепции харизматического лидерства

**Харизма** является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей.

Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, деятельности и убеждены в правильности того, во что они верят. Именно эта эмоциональная убежденность и вера в свою правоту заражает людей вокруг и дает им представление о лидерском потенциале человека.

Для харизматичных лидеров свойственно сильное желание вести за собой, поскольку у них ярко выражена потребность во власти.

**Харизматическому лидеру приписывают такие качества, как:**

- уверенность в себе;
- высокая чувствительность к внешнему окружению;
- видение решения проблемы за пределами статус-кво;
- умение свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям;
- неординарное поведение в реализации своего видения.

## **Концепции преобразующего (трансформационного) лидерства**

В данных моделях вводится понятие лидера-реформатора. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем:

- повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели;
- предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью;
- создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Модель предполагает наличие у руководителя и его подчиненных навыков креативного решения проблемы в кризисной ситуации.

Лидер в рамках этой концепции выступает примером для своих последователей, в его задачи входит находить их сильные и слабые стороны и ставить в соответствии с этим адекватные задачи.

### **РЕКОМЕНДАЦИЯ**

#### **Рекомендации руководителю в рамках концепции трансформационного лидерства**

- Рассматривайте сложные рабочие проблемы вместе с сотрудниками, воспринимайте их как вызов всей команде.
- Формируйте видение результатов вашей работы и стройте стратегию на этой основе.

- Будьте настроены уверенно и оптимистично по поводу решения поставленных задач, подчиненные должны «заражаться» вашим настроением.
- Планируйте небольшие шаги к достижению цели и отмечайте даже небольшие успехи.