

ЮЗ

^ %Т.ЗУБ, С.Г.СМИРНОВ

ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

БІЛЛЯТСКА
БЕЛДЗЯРЖ.
УНІВЕРСИТЕТА

16.14.374

ВОСКРЕСЕНЬЕ
ЗАО «Принт-Ателье»
МОСКВА
1999

а-
яа
из-
эр
уй
о-
ть
их
го:
'и -
1а-
,ф-
го-
,ий
ча-
т-
ше

как
об-
со-
ль-
ра-
ич-
;зи-

ого
le в
уж-
тые,
гих,
тва,
;ма-
иза-
;дж-

э, но
г, су-

3 91 А.Т.Зуб, С.Г.Смирнов
Лидерство в менеджменте. — М.: Воскресенье,
ЗАО «Принт-Ателье», 1999. — 216 с.

ISBN 5 88528-218-8

В монографии рассматриваются основные подходы к анализу организационного лидерства, их становление, эволюция и перспективы развития. Особое внимание уделяется возможностям использования теорий лидерства в практике управления, и на этой основе предлагается ряд рекомендаций по совершенствованию лидерского поведения в менеджменте. Для студентов, изучающих менеджмент, преподавателей, практических работников сферы управления.

3 0604000000—030
К 56(03)—99



9 785885 282185

© А.Т.Зуб, С.Г.Смирнов, 1999
© ГЖО «Воскресенье», оформление, 1999

«Лидерство – это загадочное, ускользающее качество. Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других» – писал известный американский специалист в области менеджмента, директор Центра креативного лидерства Д. Кэмпбелл¹. Действительно, пожалуй ни одна другая тема, связанная с организационным (и даже шире – социальным) поведением людей не вызывала и не продолжает вызывать столь большой интерес у социологов, психологов, философов и других специалистов в области гуманитарного знания. И это не удивительно: поведение лидеров, их решения (особенно в области политики) затрагивают судьбы многих миллионов людей, что придает проблеме понимания и объяснения феномена лидерства поистине глобальный, философский характер. С другой стороны, все люди (или по крайней мере, подавляющее большинство) являются элементами различных организаций – членами трудовых коллективов, клубов, советов, комиссий и т.д. Участвуя в руководстве деятельности организации или подчиняясь решениям руководителей (менеджеров), люди испытывают на себе воздействие лидеров².

В современных условиях от решений, принимаемых лидерами, как никогда сильно зависит политическое и экономическое состояние общества, трудовых коллективов, благосостояние миллионов семей. Особенно актуальна проблема лидерства в России, когда успех либеральных преобразований, перспективы развития экономики как никогда ранее в истории страны зависят от уровня компетенции, подготовки, личных качеств и морального состояния лидеров всех уровней – от президента до руководителя небольшой фирмы.

Отношения лидерства и подчиненности, глубинных причин этого универсального социального явления интересовали философов еще в древности. Все системы политической философии так или иначе обсуждали феномен лидерства и власти, пытались найти его глубинные, «сущностные» основания, осмыслить его рационально. Помимо этих, традиционных для социальной философии тем исследований лидерства, совершенно новые аспекты лидерства обозначились с началом систематического научного исследования лидерства в коммерческих организациях в начале XX века в так называемой «классической школе менедж-

¹ Campbell D. Foreword // Contemporary issues in leadership. L., 1984. p. 13.

² «Лидеры», «менеджеры», «начальники» – очень близкие по содержанию, но все же не полностью тождественные понятия. В дальнейшем эти различия, существенные в методологическом плане, будут рассмотрены более детально.

мента». Исходным постулатом этих исследований стало растущее убеждение, что «хорошее» лидерство, стиль и способы осуществления лидерских функций в менеджменте способны влиять на общую эффективность организации, которая чаще всего замеряется отношением использованных ресурсов к полученной прибыли. Также общим положением стало представление о том, что все функции менеджера (принятие решений и планирование, организация, координация, мотивирование персонала, контроль и пр.) в своей основе опираются на искусство лидерства, и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства.

В истории теоретической мысли значительное внимание философы, историки, психологи и юристы уделяли анализу поведения, принятия решений и оценке последствий деятельности лидеров. Начиная с библейских сюжетов анализировали стили лидерства, значение личных качеств, влияние внешних условий и независимых обстоятельств, личностных установок на деятельность лидеров, давались моральные и правовые оценки и рекомендации (в стиле «Государя» Макиавелли) для успешного осуществления лидерских функций «сильными мира сего». Конечно исследователей интересовали, прежде всего, «великие люди» – творцы истории и до двадцатого века редко – «творцы» фабрик, банков, магазинов, новых методов управления в организациях, приносящих прибыль.

Возможности научного исследования лидерства появились только в XX веке. Это связано, по крайней мере, с двумя обстоятельствами: во-первых, развитие общественных наук (прежде всего, психологии, экономики, права) обеспечило фундамент для исследований такого рода; во-вторых, появление в начале века достаточно распространенной (а впоследствии и ставшей массовой) профессии менеджера обострило остроту теоретических проблем. Подбор и обучение лидеров, работающих в организациях, стало делом, приносящим доход и влияющим на эффективность работы банков, промышленных корпораций, государственных учреждений.

Однако, несмотря на все возрастающую потребность в теории лидерства, все попытки создания такой единой и универсальной теории не увенчались успехом: выявить надежные и методологически эффективные основания теории лидерства до настоящего времени не удалось, поэтому в целом дисциплина, исследующая лидерство, представляет собой совокупность концепций, подходов, гипотез и методов, которым с большим или меньшим успехом удается объяснить отдельные стороны этого многообразного явления. Но это не означает, что интерес к проблеме лидерства снижается. Более того: в общем объеме публикаций по

проблемам менеджмента число статей, в которых обсуждаются методологические проблемы лидерства, возрастает.

Растущий интерес отечественных исследователей к проблемам менеджмента и лидерства определяется также развитием капитализма в России. Вступление России в эпоху рыночных преобразований остро поставило на повестку дня вопрос о преобразовании сложившихся в предшествующую эпоху стилей и методов управления в соответствии с новыми, рыночными требованиями. С другой стороны, стало совершенно очевидным, что некритическое заимствование, копирование западных методов управления не оправдывает надежд на быструю перестройку экономики по западному образцу. Организационное лидерство, как и другие феномены управления, тесно связано с социальными привычками и традициями, социальной психологией, специфическими для каждой нации ожиданиями людей и мотивацией к труду. Отсюда следует вывод, что перед отечественными теоретиками и практиками менеджмента стоит задача творческого, критического использования западных достижений в области теории менеджмента вообще и лидерства в частности.

Любое эффективное научное исследование процессов управления возможно только при наличии достаточно разработанных методологических оснований исследовательской области. В полной мере это относится и к изучению особенностей организационного лидерства в современных российских условиях. Таким образом становится понятной важность исследования становления и развития концепций лидерства, попыток выявления факторов, детерминирующих этот процесс. Зная общие закономерности развития *теорий* лидерства, можно представить в явной форме методологические основания для разработки частных теорий (например, оптимизации стилей лидерства в банковском деле, торговле, мелком бизнесе, во временных научных коллективах, учреждениях государственного управления и т.д.), адаптированных к российским условиям.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

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

Большая часть исследований лидерства, проводимых в нашей стране, посвящена политическому лидерству. Это и понятно: с развитием элементов демократии, гласности в конце 80-х годов политический лидер, митинговый трибун, обожаемый толпой приверженцев, становится все более заметной фигурой и, в конце концов, получает формальную политическую власть. Однако существенно меньше работ посвящено организационному лидерству и его важнейшей составляющей части – лидерству в менеджменте. Если политический лидер общается со своими последователями вне рамок формальной организаций (существование конституированных политических партий и их отделений в принципе не меняет дела), то организационный лидер действует в организации и воздействует на членов организации.³

Ключевой фигурой формальной организации является лидер или администратор. Его роль и значение в современном обществе трудно переоценить: в развитых странах тратятся огромные ресурсы для подготовки профессиональных менеджеров-администраторов. Эта задача особенно остро стоит перед Россией, имеющей весьма ограниченный опыт подготовки менеджеров, обладающих навыками руководства в условиях рыночной экономики. Решение ее во многом зависит от выработки правильных, адекватных представлений о том, какими качествами должен обладать менеджер, работающий в современных условиях. То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Другое дело, в какой мере? Каков тот необходимый уровень лидерских качеств, кото-

рый позволяет менеджеру быть эффективным? Начнем поиск ответов на эти вопросы с анализа определений лидерства, которые были предложены в различных школах менеджмента.

Трудно дать общее определение лидерства, с которым согласились бы все исследователи. Это объясняется тем, что феномен лидерства, отношения лидерства проявляются всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-то проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в том случае, когда перед группой стоит задача распределения ресурсов (ресурсы в данном контексте понимаются в широком плане – материальные, финансовые, пищевые, информационные и т.д. вплоть до репродуктивных). Такое широкое понимание лидерства, которое будет затрагивать все сферы общественной жизни (политика, экономика, культура, наука и т.д.), также микро- и макроуровни взаимодействия людей (от взаимоотношений в малых группах до управления государством и международными делами), охватывать формальные и неформальные организации, не позволяет дать четкое и однозначное определение понятия лидерства. По справедливому замечанию А. Браймена «отсутствие общепринятого определения лидерства означает, что начало обсуждения темы может очень легко привести к погружению в болото дефиниций, демонстрируя читателю малопривлекательное введение в многообещающую тему».⁴ Другая трудность состоит в том, что различные подходы выделяют ту или иную сторону достаточно сложного комплекса отношений, в которые вступают лидер и ведомые. Наиболее последовательную классификацию лидерства в широком смысле предложил уже упоминавшийся выше Р. Стогдилл, который в своей книге «Справочник по лидерству»⁵ классифицировал все определения лидерства по 11 ключевым идеям, которые позволили сгруппировать эти определения в соответствии с ними. Мы приведем в сокращенном виде эту классификацию, опуская упоминаемые Стогдиллом имена сторонников тех или иных подходов.⁶

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

⁴ Bryman A. Leadership and organization. L., 1986. p. 3.

⁵ Stogdill R. Handbook of leadership. A survey of theory and research. N. Y., 1974. pp. 7-16

⁶ Критический анализ классификации Р. Стогдилла можно найти в кн.: Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство. Архангельск, 1996. С. 18-51.

³ Совокупность лиц, с которыми лидер взаимодействует, именно в качестве лидера, в дальнейшем будем называть «рабочей группой» или просто «группой».

2). *Лидерство как проявление личностных черт.* Эта группа концепций ставила перед собой цель выявить некоторый оптимальный набор личностных черт, позволяющих человеку успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. В силу развитости, эмпирической обоснованности и влияния на развитие организационной теории этого подхода, в дальнейшем рассмотрим более детально процесс его становления и эволюции.

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

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

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

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

7). *Лидерство как умение убеждать.* Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы или угрозы применения силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию силой собственного примера. Такое поведение лидера характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных организаций.

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

9). *Лидерство как отношения власти.* В этом случае властные отношения рассматриваются как форма лидерских отношений, как спо-

собность одного индивида доминировать над другими и преодолевать сопротивление последователей (подчиненных). Если один индивид в группе может добиться изменения поведения другого индивида, то мы имеем дело с актом лидерства, при этом некоторые лидеры в большей степени способны трансформировать лидерские отношения во властные, чем другие.

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

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

Вышеприведенный пример классификации определений лидерства показывает, что найти однозначное определение лидерства, которое удовлетворило бы всех исследователей, невозможно. Однако задача упрощается в том случае, если речь идет об *организационном* лидерстве или лидерстве в формальной организации. Это связано с тем, что формальную организацию достаточно легко определить как группу, объединяющую двух и более людей на основе устава, договора, контракта или любого другого документа, регламентирующего их положение в организации, и сознательно действующих для достижения какой-либо цели. Рассмотрим ряд определений лидерства⁷ для выяснения тех его общих признаков, которые разные авторы вкладывают в это понятие.

Известные российские специалисты в области теории менеджмента О. С. Виханский и А. И. Наумов дают следующее определение: «Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлен-

⁷ В дальнейшем словом «лидерство» мы будем обозначать именно организационное лидерство, если значение термина особым образом не оговаривается.

ный на побуждение людей к достижению общих целей».⁸ Из данного определения становится ясно, что речь идет об организационном лидерстве, и в этом контексте справедливым представляется утверждение авторов, что «синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер»⁹ (выделено авторами). Н. П. Пищулин, В. Ф. Ковалевский, В.М. Анисимов, говоря о теориях лидерства, определяют их предмет как исследование одного из механизмов групповой интеграции, «объединяющий действия группы вокруг индивида или определенной части группы, которые играют роль руководителя».¹⁰

Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, А. Н. Немчин и др. определяют лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей»,¹¹ в то же время, вводя следующее терминологическое различие понятий «лидер» и «руководитель»: понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», то есть с точки зрения доминирования и подчинения, в то время как понятие руководства «относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею».¹² Такое терминологическое различие вряд ли следует признать существенным, так как усилия лидера по направлению деятельности группы «на достижение целей» предполагает использование всех имеющихся у лидера (руководителя) средств для воздействия на последователей (подчиненных). Другое дело, что эффективные лидеры не всегда являются и эффективными управляющими: не трудно себе представить ситуацию, когда лидер объединяет, воодушевляет, мотивирует подчиненных на достижение не адекватно или просто ошибочно выбранной им самим цели. В этом случае эффективное лидерство будет сочетаться с неэффективным руководством: «если цели деятельности определены нечетко или руководитель плохо себе их представляет, то предпосылки для эффективной работы руководителя отсутствуют».¹³

Близкие по смыслу определения лидерства дают и зарубежные исследователи. Американский исследователь Дж. Хэмпил определил лидерство как «последовательность действий, которая обеспечивает систему внут-

ригруппового взаимодействия, направленную на решение общих проблем».¹⁴ М. Ричардс и П. Гринлоу рассматривают лидерство как «процесс влияния, развитие которого зависит от личных качеств лидера и последователей, а также от особенностей конкретной ситуации».¹⁵ Р. Стогдилл определял лидерство как «процесс влияния на деятельность группы, направленный на определение и достижение целей».¹⁶ Г. Вайрих и Г. Конц определяют лидерство как «влияние, т.е. искусство или процесс влияния на людей таким образом, чтобы они добровольно прилагали усилия и энтузиазм для достижения групповых целей».¹⁷

Эти определения имеют три общих компонента. Во-первых, каждое из них указывает на то, что лидер должен иметь последователей. Никто не может быть лидером без людей, которых ведут. Во-вторых, определения предполагают, что менеджер имеет большее влияние на подчиненных, чем они на него. В-третьих, лидерство предполагает воздействие на последователей для достижения ими общих групповых целей. Для наших целей мы определим *организационное лидерство как деятельность, которая состоит в том, чтобы влиять на индивидуальное или групповое поведение других людей для достижения желаемых целей*.

Это определение подразумевает, что лидерство включает процесс социального воздействия, в котором личность управляет членами группы для достижения целей. Многие исследования, которые будут рассмотрены ниже, используют подобное понимание как рабочую дефиницию лидерства. Акцент на «группе» является общим для теории лидерства и исследований в этой области, который ассоциирует образ лидера с небольшим кругом последователей. В этой связи, многие исследователи изучали деятельности менеджеров в сфере промышленности и их влияние на проведение подчиненных. Это уровень анализа относится к микроуровню организационного поведения и исследований лидерства. Организация как целое в этом случае не включается в сферу исследовательских интересов. Другой общей чертой приведенных определений является жесткое разграничение функций лидера и последователей (подчиненных) в групповом поведении, что подчеркивает значение внутригрупповой дифференциации. Такая ролевая дифференциация может проявляться различным образом, но два ключевых представления легко прослеживаются в научной литературе.

⁸ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995. с. 367.

⁹ Там же.

¹⁰ Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф., Анисимов В.М. Кадры – персонал. М., 1994. с. 119-120.

¹¹ Ильин Н.И., Лукманова И.Г., Немчин А.Н. и др. Управление проектами / Под общ. ред. В.Д. Шапиро. М., 1996. с. 484.

¹² Там же, с. 482-483.

¹³ Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. М., 1993.

¹⁴ Hemphill J. A proposed theory of leadership in small group // Second preliminary report. Columbus, 1954.

¹⁵ Richards M., Greenlaw P. Management decision making. Homewood, 1972. p. 166.

¹⁶ Stogdill R. Leadership, membership, and organization // Psychological bulletin. 1950. P.4.

¹⁷ Weirich H., Koontz H. Management. A global perspective. 1993. N. Y. p. 492.

Первое из них связано с тем, что в ранних исследованиях лидерства (от «классической школы» до конца 40-х годов XX в.) внимание первоначально концентрировалось на «возникновении» лидера, т. е. на том, каким образом человек становится лидером в организационной ситуации, требующей лидерства. Существуют многочисленные исследования, посвященные разработке оптимальных условий для тренировки лидерских качеств в условиях лабораторных психологических экспериментов, в которых неструктурированные группы работников, получившие задание от экспериментатора, оценивают качества лидера, который спонтанно возникает в группе и начинает доминировать в процессе развития экспериментальной ситуации.¹⁸

Другой аспект различия «лидерства – не лидерства» возникает в контексте формально определяемых ролей. Как отмечает А. Браймен «Люди назначаются на должности, на которых опыт лидерства является главным требованием, и это именно тот контекст, с которым сталкивается большинство исследований в области лидерства. В таком понимании лидером является человек, который формально назначен.»¹⁹ Исследователи, изучающие организационное лидерство, склонялись к принятию такой стратегии, в частности, когда исследовалось поведение лидеров. В результате, как будет впоследствии показано, дискуссии относительно неформального лидерства в организациях занимали лишь относительно незначительное место в исследованиях. Такое пренебрежение неформальным лидерством большинством исследователей должно объясняться не только исследовательской стратегией, которая фокусируется на месте лидера в организации, но и получившей всеобщее распространение среди исследователей идеи, что главное в исследовании лидерства – изучение условий его эффективности. В частности, исследователи главным образом обращались к проблемам изучения факторов (личностных или поведенческих), которые позволяли различать эффективное и неэффективное лидерство, причем «эффективность» понималась по-разному, но, как правило, включала в себя производительность группы, степень удовлетворения и «включенность» в работу по выполнению задания. Подобного рода исследования обычно подразумевали, что возможно на их основе усовершенствовать отбор кандидатов на роль лидера или разработать методики повышения лидерского мастерства, что возможно лишь в том случае, когда выяснены факторы, повышающие эффективность работы лидера. Поскольку неформальное лидерство не всегда направлено на достижение официально объявленных организационных целей, его отношение к исследованию лидерской эффективности не было очевидным.

¹⁸ Обзор этих работ можно найти, в частности, в кн.: Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте.

¹⁹ Btyman A. A leadership... p. 5-6.

Глава 2

ЛИДЕРСТВО, ВЛИЯНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

Как уже упоминалось, рабочее определение лидерства, которое предполагает ориентацию исследований на проблемы лидерства в организациях, также может порождать определенные проблемы. Вне принятия во внимание того обстоятельства, что определение включает такие понятия, как «группа» или «цель», трудно отделить «лидерство» от таких близкородственных понятий, как власть и авторитет. Это происходит, прежде всего, благодаря такому очевидному факту, что люди, занимающие в организации лидерские позиции (должности), как правило, имеют возможность применять (и применяют) по отношению к своим подчиненным власть и оказывать на них давление, с целью изменить поведение подчиненных в заданном направлении (чаще всего определяемом организационными целями). Действительно, в ряде подходов к исследованию лидерства предпринимаются попытки соединить или даже слить понятия лидерства и власти. Такие исследования были характерны для начала II-й половины века в США.²⁰ Позже более актуальной для исследователей становится другая задача – разработать методологию различения лидерства и власти в организационном поведении. Так, в частности, американский психолог К. Гиббс понимал под лидерством «все процессы воздействия на подчиненных, которые объединяют их для достижения общих или совместимых целей».²¹ Он также указывает, что лидерство – это такой процесс воздействия, когда могут меняться и сами методы воздействия, справедливо полагая, что в определенных ситуациях лидер может использовать власть как принуждение, в других – воздействовать на подчиненных путем внушения, апелляции к здравому смыслу и т.п. В этом случае процесс исследования всего ассортимента методов воздействия и будет составлять предмет изучения в теориях лидерства.²² В таком контексте лидерство не является лишь проблемой повышения эффективности воздействия на подчиненных с целью модификации их поведения, но является искусством и процессом изменения методов воздействия на подчиненных. Такое понимание также будет включать процессы мотивации труда подчиненных и умения

²⁰ См., например: French J., Snyder R. Leadership and interpersonal power // Studies in social power (Ed. by D. Cartwright). Univ. of Michigan 1959; Janda K. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power // Human relations. 1960. V. 14, № 2. P. 114-128.

²¹ Gibb C. Leadership // The handbook of social psychology. 1969. Vol. 4, p. 270.

²² Op.cit. p. 277.

лидера использовать и менять методы мотивации в соответствии с ситуацией. В этом, собственно, и состоит главное отличие такого подхода от прежних, отождествляющих лидерство, власть и авторитет.

Дальнейшее развитие представления о том, что понятие «лидерство» существенно шире понятий власти и авторитета получило в классических работах известного американского теоретика менеджмента Г. Минцберга, в которых выделены «лидерские роли» (о них речь пойдет ниже). Пока же отметим, что ключевая идея Минцберга состоит в том, что лидер «должен обеспечить интеграцию индивидуальных потребностей и организационных целей. Менеджер должен концентрировать свои усилия для соединения в одном аккорде индивидуальных и организационных целей для достижения эффективности действий»²³.

Когда мы пытаемся найти отличие лидерства от других форм деятельности по воздействию и влиянию на других людей, мы действительно пытаемся отделить его от просто обязанностей, связанных со статусом или должностью в формальной организационной структуре, т.е. руководства, которому присуще наличие власти. Когда люди говорят о лидерстве, например, в КПРФ, они всякий раз имеют в виду высшие руководящие должности в партии; когда они говорят, например, что НДР утрачивает лидерские позиции в Думе, имеется в виду не то, что представители этой партии утрачивают свои должности в руководящих структурах Думы, а об уменьшении способности руководителей партии воздействовать на процесс принятия решений депутатами в целом. Представляется важным проводить различие между лидерами, которые занимают руководящие должности и уже в силу этого наделены властью в своем подразделении, и теми, которые способны влиять на организационные процессы, не обладая формальной властью.

Конечно исследования, связанные с властью, более релевантны по отношению к тому, что делает лидер, поскольку власть и возможности лидера для отдачи распоряжений – важнейшая функция лидера. В частности, ряд исследователей считает, важнейшим компонентом поведения лидера является использование назначенными на должность лидерами поощрений или наказаний. В связи с этим Г. Минцберг писал: «Всякий раз, когда менеджер поощряет или критикует подчиненных, он действует как *лидер*».²⁴ Но способность лидера поощрять или наказывать зависит от того, какой властью он обладает и проводимой им организационной политикой относительно его связей с подчиненными. Также структура власти не является лишь единственным определяющим поведение лидера фактором: он ограничен и сдерживается в своих действиях орга-

низационными традициями, правилами, должностными инструкциями и регламентированными процедурами. Далее, исследования показывают, что поведение назначенных на должности лидеров существенно определяется влиянием на них начальников, подчиненных и равных им по должности коллег. Также на их поведение влияет организационный климат.

Лидерство является важнейшим аспектом управления. Как будет ниже показано, способность эффективно лидировать является ключевым фактором для становления эффективного менеджера. Таким образом, учитывая другие существенные аспекты менеджмента (управления) – все стороны работы менеджера – можно утверждать, что менеджер должен быть эффективным лидером. Менеджер должен выполнять все свойственные ему роли, для того, чтобы путем комбинирования человеческих и материальных ресурсов достигать целей. Ключевыми условиями для выполнения этих функций является четко очерченная роль, достаточная свобода действий и власть, необходимые для действий менеджера.

Есть ли различия между менеджментом и лидерством? Некоторые считают эти термины синонимами; при этом утверждается, что нельзя быть лидером, не будучи эффективным менеджером и наоборот. Другие отделяют менеджмент от лидерства совершенно определенно. Для них менеджмент есть четко определенная совокупность действий, основывающихся на использовании навыков и управленческих технологий, приобретенных в результате обучения. При этом утверждается, что лидерство – искусство, основанное на интуиции, и в отличие от менеджмента не предполагает возможности разработки правил и методик для осуществления эффективного лидерства.

Первый взгляд был характерен для исследований, проводившихся в США в 40-60-е годы. В течение этого длительного периода, когда исследовалось лидерское поведение, внешнему наблюдателю было очень трудно установить, собственно, кто является объектом исследования – менеджер или лидер. В работах этого периода термины «стиль лидерства» и «стиль менеджмента» рассматривались как взаимозаменяемые и применялись к изучению одних и тех же феноменов. Неопределенность различия между понятиями лидерство и руководство с одной стороны, и лидерство и менеджмент – с другой порождали комментарии, подобные следующему: «Несмотря на эти различия, исследования лидерства продолжали изучать *менеджерское* поведение на различных организационных уровнях. Они отражали трудности, возникающие в связи с приво-

²³ Mintzberg H. The nature of managerial work. N. Y. 1973. p. 62.

²⁴ Op.cit., p. 61.

димыми дефинициями, которые не привязывали лидеров к отдельным управленческим уровням, например, таким, как супервайзеры»²⁵.

Г. Вайрих и Г. Контц отмечают, что могут быть лидеры абсолютно неорганизованных групп, но менеджеры, в том смысле слова, который является наиболее употребительным, могут существовать только в организованных структурах. Разделение лидерства и менеджмента является важной исследовательской задачей. Это позволяет исследовать лидерство, не затрагивая более общие темы, связанные с менеджментом.²⁶

Лидерство является важнейшим аспектом управления.²⁷ Как будет ниже показано, способность эффективно лидировать является ключевым фактором для становления эффективного менеджера. Таким образом, учитывая другие существенные аспекты менеджмента (управления) – все стороны работы менеджера – можно утверждать, что менеджер будет эффективным лидером. Менеджер должен выполнять все свойственные ему роли, для того, чтобы путем комбинирования человеческих и материальных ресурсов достигать целей. Ключевыми условиями для выполнения этих функций является четко очерченная роль, достаточная свобода действий и власть, необходимые для действий менеджера.

Сущностью лидерства является наличие последователей. Другими словами, лидерство – это добровольное следование людей за лидером. Более того, люди имеют обыкновение следовать за тем, кто предоставляет им средства для достижения их собственных желаний, требований и потребностей.

Есть много общих элементов в различных моделях менеджмента. Доминируют в литературе понятия планирования, организации, мотивации, контроля. Эти функции или виды деятельности являются сами по себе основой инструментов и техник применяемых для управления ресурсами организации – людьми, деньгами, материалами, информацией и временем. Успешность менеджмента оценивают в терминах результативности и эффективности в достижении организационных целей. Такое ясное, обыденное понимание резко контрастирует с туманным и широко дискутируемым понятием лидерства.

В том случае, когда эта проблема переходит в практическую плоскость актуального организационного поведения, возникает вопрос: кто

необходим организации: хороший менеджер или хороший лидер, и является ли такое различие существенным? Успешный лидер редко достигает статуса в своей организации без того, чтобы вникать в детали, с головой погружаться в процесс бюджетирования, заниматься оценкой работы подчиненных и самооценкой, активно включаться в организационную политику по принципу «ты мне, я тебе».

Д. Кемпбелл описывает поведение харизматических лидеров вне менеджерской ориентации. Он приходит к выводу, что лидерство признается большинством людей только тогда когда налицо серьезный кризис или когда происходит очевидный технологический прорыв – «не бывает лидерства без публично наблюдаемых событий». Но все же организации процветают потому, что люди планируют, организуют и контролируют ресурсы, поощряют хорошую работу и создают эффективные коммуникации – другими словами, делают вещи, называемые хорошим менеджментом. Яркое, ориентированное на кризис лидерство, конечно, не является единственным средством, гарантирующим организационный рост и выживание.²⁸

Существенное влияние на развитие представлений о функциях менеджера и их связи с лидерскими функциями оказали работы Г. Минцберга. Так в частности, в своей статье «Всестороннее описание работы менеджера»²⁹ он представляет работу менеджера как основывающуюся на двух принципах. Во-первых, менеджеры должны быть уверены, что организация производит свои специфические товары или услуги эффективно. Во-вторых, они должны быть уверены, что организация служит целям тех людей, которые ее контролируют. Он выделяет десять организационных ролей менеджера. Однако лишь в одной из них – лидерской – менеджер поддерживает имидж организации и определяет ее судьбу. Согласно Минцбергу, лидерство является лишь одной из менеджерских ролей.

В получившей широкую известность дискуссионной статье, опубликованной А. Залезником в «Гарвард бизнес ревью» под названием «Менеджеры и лидеры: существует ли отличие?»³⁰, утверждается, что такое различие существует. В соответствии с его представлениями, менеджеры и лидеры различаются относительно типичных личностных характеристик, отношения к целям, взаимоотношениями с другими людьми и самооценки (senses

²⁵ Hosking D., Morley I. Leadership and organization: the negotiation of order. Univ. of Aston management center. Working paper. N 249. 1982. p. 10.

²⁶ Wehrich H., Koontz H. Management. A global perspective. N. Y., 1993. p. 493.

²⁷ Дж. Коттер вводит следующее различие менеджмента и лидерства: если теория менеджмента имеет дело со сложными системами, то теория лидерства занимается изменениями. (см.: Kotter J.P. What leaders really do // Harvard business rev. 1990, № 3. pp. 103-111).

²⁸ См.: Campbell G. Preface. // Contemporary issues in leadership. / Ed. by Rosenbach W., Taylor R. 1984. С. 75.

²⁹ Mintzberg H. A comprehensive description of managerial work // Contemporary issues in leadership. P. 78-85. См. также: Мескон А., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994.

³⁰ Статья перепечатана в: Contemporary issues in leadership. P. 86-104.

of self). Он приходит к выводу, что в нормально функционирующих организациях должны быть созданы условия, как для формирования лидеров, так и менеджеров. В другой своей статье он отмечает, что различие между лидером и менеджером состоит в том, что первые из них являются людьми, которые должны быстро реагировать на повседневно возникающие рутинные ситуации и краткосрочные задачи (проекты), в то время как лидеры «характеризуются личной и активной позицией относительно целей организации. Влияние лидеров нацелено на изменение настроений, представлений, идей подчиненных и нацелено на установление определенных потребностей и целей, определяемых направлением деятельности бизнеса. Чистый результат такого влияния – изменение представлений людей относительно их собственных целей, желаний и возможностей»³¹.

Подобного рода взгляды высказывает также В. Беннис: «Лидер должен быть социальным архитектором, который исследует и формирует то, что называется «культурой труда» – то неуловимое, что так трудно выявить, но что так неотвратимо важно для руководства поведением людей на работе, ценности и нормы, которые почти неуловимым образом передаются индивидам и группам и которые обеспечивают связи и взаимозависимости»³². И наоборот, менеджер стремится нацелить подчиненных на решение текущих задач.

В статье Ч. Холломана «Лидерство и руководство: имеются различия»³³ автор приводит операциональные различия между руководством и лидерством. Первое характеризуется отношениями власти, в то время как второе описывается в терминах личного влияния. Руководство зиждется на системе формальных институциональных предписаний начальствования и подчинения, лидерство же – на групповых отношениях и определяется степенью восприятия и доверия, которое оказывает группа лидеру. Подход Холломана позволяет провести разграничение между личностными качествами человека и должностью, которую он занимает.

А. Бейвлес в статье «Человек и функция»³⁴ развивает свои собственные представления относительно идеи лидерства как качества личности и лидерства как организационной функции. Первое относится к особой комбинации личностных характеристик и ориентирует исследователя на изучение этих характеристик и способностей индивида, вто-

рой подход фокусируется на исследовании распределения властных полномочий в процессе принятия решений в организации и направлен на изучение паттернов власти и авторитета в организации. В соответствии с его подходом, главная тенденция, определяющая менеджмент (в отличие от лидерства) состоит в том, чтобы сделать как можно большее число решений принятыми на рациональной основе, в то время как лидерство такую задачу перед собой не ставит: для него характерно принятие решений на интуитивном уровне, а не с помощью рационального расчета и использования хорошо себя зарекомендовавших на практике моделей принятия решений. Он отмечает, что этот новый взгляд на проблему не отрицает значение личного лидерства в организационном поведении, но переопределяет это значение.

Известные американские исследователи менеджмента Дж. Блэйк и П. Лоуренс, отмечают, что лидерство и менеджмент – это не одно и то же, хотя эти понятия и перекрываются. Различия между менеджментом и лидерством состоит в следующем:

разные виды управленческой деятельности отличаются относительно требований к владению навыками лидерства – обычная работа менеджера в промышленности, менеджмент продаж, общий менеджмент и высшее руководство требуют больших или меньших навыков лидерства;

некоторые ситуации, например, кризис, стратегические изменения требуют больших навыков лидерства, чем другие ситуации;

от менеджеров требуется выполнения и других, не обязательно свойственных лидерам функций – контроль, организация, координация.³⁵

Важный аргумент в пользу различения работы менеджеров и лидеров приводит Э. Гроув, президент знаменитой корпорации «Интел». Он считает, что в настоящее время в прослойку менеджеров среднего звена должны быть включены люди, непосредственно не надзирающие за работой других людей, но которые, даже при отсутствии жестко установленных организационных полномочий, оказывают влияние на работу остальных. Эти «менеджеры ноу-хау» являются источником знаний, мастерства и искусства работать для людей, которые окружают их в организации. Они являются специалистами и своего рода экспертами, которые действуют в качестве консультантов для остальных членов своей организации, и представляют, по образному сравнению Гроува, «узлы» в широко разветвленной информационной сети. «Учителя, маркетологи, специалисты по компьютерам, а также инженеры службы движения – все они формируют работу остальных людей при помощи

³¹ Zaleznik A. Managers and leaders: are they different? // Harvard business rev., 1977. p. 71.

³² Bennis W. The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead. N. Y., 1976. p. 15.

³³ Holloman Ch. Leadership and headship: there is a difference // Contemporary issues in leadership. p. 109-116.

³⁴ Bavelas A. Leadership: man and function // Contemporary issues in leadership. p. 117-123.

³⁵ Blacke J., Lawrence P. The ABC of management. L., 1989. p. 71.

своих ноу-хау точно также или даже больше, чем традиционный менеджер, использующий свои властные полномочия. Таким образом, и менеджер ноу-хау вполне законно может называться менеджером среднего звена».³⁶

Рассмотренные выше определения лидерства, менеджмента и их различий носят, так сказать, статичный характер, т. е. не соотносятся с динамикой меняющихся условий внешней среды и объективно возникающими отсюда новыми требованиями для менеджера-лидера. Эти изменения внешней и внутренней среды организаций по-разному влияют на положение в организации менеджеров различных управленческих уровней. Глобализация бизнеса, уменьшение жизненного цикла товаров (услуг), появление новых информационных технологий, маркетинговых приемов, возрастание значения для успешного ведения бизнеса техник паблик рилейнз, демографические изменения и многие другие факторы, сопровождающие становление и развитие постиндустриального общества бросают вызов менеджерам, требуя формирования новых лидерских качеств, проявления инициативы, творчества, отказа от управленческой рутины и внедрения неординарных методов принятия решений и контроля.

Острота этого вызова по-разному воспринимается менеджерами, находящимися на различных уровнях организационной иерархии. Естественно, главная ответственность за принятие решений, учитывающих вызов среды, лежит на плечах высшего руководства организации, топ-менеджерах. Представители этого уровня управления, как правило, владеют методами эффективного лидерства в силу врожденных индивидуальных качеств или в результате рефлексии собственного поведения и его коррекции на основе оценки результативности принятых решений. Обычно перспектива занять должность в высшем эшелоне руководства отводится индивидам, имеющим ярко выраженные лидерские качества и навыки их использования. Меняющиеся параметры окружающей среды и новые задачи организации весьма опосредованно воздействуют на менеджеров низового звена — руководителей групп, бригадиров, контролеров и пр. Их задачи и действия обычно достаточно детально регламентированы инструкциями, масштабы проблем не превышают оперативного уровня управления. В этом случае наличие или отсутствие лидерских качеств, навыков лидерского управления не становится решающим фактором эффективного управления. В этом отношении в особом положении находятся менеджеры среднего звена: они являются непосредственными проводниками новых стратегий организационного развития, ответственными за внедрение инноваций в организационной

сфере, организаторами, поддерживающими систему мотивации и повышения квалификации персонала, руководителями кадровой работы в подразделениях, а также выполняют множество других функций, направленных на поддержание высокой степени адаптивности организации к изменениям среды их существования. По сути, они играют роль станового хребта организации, и в силу важности выполняемых ими функций, их работа и перспективы карьеры являются предметом пристального внимания исследователей. Оценивая в общем результаты таких исследований С. Допсон и Р. Шульц пишут: «Не многие могут сказать что-либо хорошее о менеджерах среднего звена: его прошлом, настоящем и будущем. Образ менеджмента среднего звена, складывающийся из нескольких слагаемых, а также благодаря публикациям в прессе, носит преимущественно мрачный оттенок. Многие рисуют портрет менеджера среднего звена как человека, находящегося в состоянии фрустрации, лишенного иллюзий, попавшего в середину иерархии, бессильного и не имеющего реальной надежды на продвижение по службе. Скудная работа, тщетные попытки подняться по служебной лестнице и к тому же использование информационных технологий, которые, как убеждены многие авторы, делают эту работу еще более рутинной, неинтересной и менее важной».³⁷

В целом, как отмечают многие исследователи, положение менеджеров среднего звена по ряду причин не внушает оптимизма относительно их будущего. Можно выделить следующие основания для такой пессимистической оценки.

Вероятно, главной из них является положение менеджера среднего звена в середине длинной должностной иерархии. Они должны руководить выполнением заданий и приспосабливаться к стратегии компании. Такая работа не приносит воодушевления и не побуждает к проявлению инициативы, так как они чувствуют, что не могут влиять на процесс принятия важных решений. Большинство менеджеров среднего звена испытывают опасение, что могут быть обделены высшим руководством в своем карьерном росте. Это является источником вялотекущего конфликта между ожиданиями выше- и нижестоящими работниками организации. Кроме того, менеджеры среднего звена часто оказываются на пересечении двух огней: между внутренними отделами и внешними клиентами и поставщиками.

Английские исследователи Д. Торрингтон и Дж. Вайтман пришли к выводу, что наибольшую неудовлетворенность среди менеджеров среднего звена испытывают те из них, кто обладает технической квалифика-

³⁶ Гроуш Г. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996. с. 13.

³⁷ Допсон С. и Шульц Р. Управление изменениями. Хрестоматия. Жуковский, 1995. с. 35.

цией.³⁸ На основании глубинных интервью, проведенных с десятью менеджерами, они выяснили, что в британских организациях поощряются те, кто отказывается от своих подтвержденных дипломами технических знаний в пользу административных задач. Одним из последствий этого является то, что технические менеджеры пытаются компенсировать свою постепенную потерю технических знаний и опыта, а также свою постоянно возрастающую незащищенность посредством иерархического стиля управления.

Некоторые авторы, объясняя низкий уровень морального состояния, отмечаемый у менеджеров среднего звена, обращают внимание на разрушение у них иллюзий относительно перспектив продвижения по службе. Можно предположить, что неудовлетворенность содержанием работы свидетельствует о том, что карьера стала для них более важной. Дж. Хант выделил четыре области исследования: выгорание, профессиональное самоубийство, неспособность к обучению и карьерный кризис. Он пришел к выводу, что эти переменные описывают «максимально сходные условия» и что причиной таких реакций менеджеров среднего звена являются их невостребованность и неудачи в осуществлении карьеры вследствие крупного сокращения штатов работников всех уровней, обусловленного возросшей конкуренцией. В результате ожидания менеджеров среднего звена по поводу их жизненной карьеры не оправдались. По мнению Ханта, еще одна причина разрушения иллюзий по поводу продвижения по службе у менеджеров среднего звена заключалась в том, что к такому положению с карьерой привел послевоенный бум рождаемости. Хант утверждает: «Это большая социальная и психологическая проблема, которую нельзя игнорировать: послевоенный бум рождаемости должен вести в никуда».³⁹

Некоторые исследователи полагают, что даже для тех, кто остается после увольнений, надежда на продвижение по службе исчезла даже в расширяющихся организациях. Д. Торрингтон и Дж. Вайтман утверждают, что такое положение ведет к тому, что «из-за подхалимства с целью продвижения по службе порождается очень много безынициативных, невысоко стоящих менеджеров, которые не добьются в своей работе больше, чем их нынешние позиции, что ведет к возникновению чувства обиды, к разрушению иллюзий и фрустрации».⁴⁰

³⁸ См.: Torrington, D., Weightman, J. Technical atrophy in middle management // Journal of general management. 1982. № 4. Summer, p. 5-17.

³⁹ Hunt J. Alienation among managers – the new epidemic or the social scientists' invention? // Personnel review. 1986. V.15. p. 22.

⁴⁰ Op. cit., p. 8.

Английские исследователи Р. Гоффи и Р. Скейз в одной из попыток получить данные об отношении мужчин-менеджеров среднего звена к своей работе и карьере также развивают тему роста чувства фрустрации и беспомощности. Они опросили 323 менеджеров-мужчин, большинство из которых были менеджерами среднего звена в шести крупных организациях Великобритании, охватывающих государственный и частный секторы. С каждым пятым респондентом последовательно проводились глубокие, слабо структурированные интервью. Исследователи пришли к выводу, что менеджеры чувствуют, что им приходится предпринимать большие усилия для выполнения своей работы, в то время как получаемое вознаграждение уменьшается. Успешность карьеры воспринимается как важное вознаграждение за работу, но возможность продвижения рассматривается как ограниченная. В результате менеджеры оказываются неудовлетворенными, в том числе и своим окладом. Р. Гоффи и Р. Скейз обращают внимание на четыре фактора, оказывающих большое влияние на работу менеджеров и формирующих это отношение:⁴¹

1. Уменьшение роста организаций, что ведет к более коротким и менее предсказуемым путям карьеры.

2. Перестройка организаций, ведущая к возникновению органических, обольщающих надеждой структур, где от менеджера ожидается как предпринимательская готовность к риску, так и умение оценивать производство преимущественно с точки зрения экономии, производительности и результативности.

3. Технологические изменения, которые влияют на требования к управленческим навыкам.

4. Социально-экономические изменения, которые подрывают авторитет традиционных форм управления. Расширение влияния профсоюзного движения среди административных работников и канцелярских служащих привело к возникновению вопроса о прерогативах менеджеров и отказу от более авторитарных стилей руководства.

По утверждению Р. Гоффи и Р. Скейза, изменение контекста работы означало становление новой формы психологического контракта между менеджерами и их подчиненными в организационной структуре, которое заменило бы «общую приверженность» и «эмоциональную вовлеченность» «отчужденностью» и «инструментализмом». Исследователи добавляют, что достижение высокой приверженности организации со стороны менеджеров будет возможно, если менеджеры убедятся, что получаемое ими вознаграждение – это настоящая плата за их усилия.

⁴¹ Goffee R. Scase R. Are the rewards worth the effort? Changing managerial values in the 1980s. // Personnel review. 1986. V. 15. p. 3-6.

При оценке проблемы соотношения лидерства и менеджмента применительно к менеджерам среднего звена, полезно рассмотреть прогнозы относительно перспектив развития этой части управленческого корпуса как некоторого корпоративного целого организаций. Ранний этап прогнозов отличается пессимизмом, который высказывали относительно будущего менеджеров среднего звена весьма авторитетные исследователи. Так американские исследователи Г. Ливит и Л. Вистлер еще в 1958 дали самое раннее и неоднократно цитировавшееся впоследствии предсказание, в котором утверждалось, что сочетание науки управления и информационных технологий станет причиной сокращения числа менеджеров среднего звена, обязанности высшего руководства станут более творческими и в крупных организациях снова произойдет централизация власти.⁴² Более того, они заявляли, что работа большинства менеджеров среднего звена в 80-е г. станет запрограммированной, рутинной, структурированной, требующей меньшей квалификации, размышлений и творчества; она будет иметь низкий статус и соответствующее этому вознаграждение.

Пессимистическое предсказание судьбы менеджеров среднего звена было сделано в 1960 г. также Нобелевским лауреатом Г. Саймоном, который считал, что решения, принимаемые менеджерами среднего звена, по меньшей мере с таким же успехом могут быть приняты компьютером. Большинство решений, принимаемых менеджерами среднего звена, он находил бесконечно повторяющимися и не требующими гибкости, которая должна составлять принципиальное преимущество человека перед машиной.⁴³

О негативном влиянии на будущее менеджеров среднего звена в связи с развитием информационных технологий говорили и более поздние исследователи. Так Р. Хикс в своей работе, вышедшей в 1971 г. полагал, что результатом применения систем управления, использующих компьютер, станет постепенный уход менеджеров среднего звена из корпораций.⁴⁴ Согласно Р. Хиксу работа менеджеров среднего звена начиная с 70-х годов будет превращаться в «суперканцелярскую» деятельность, в сильно запрограммированную, технически ориентированную работу, и

в будущем высшее руководство возьмет на себя их функции по оперативному управлению организациями. Он также предсказывал (впрочем, совершенно не обоснованно), что в организации станут прилагать меньше усилий для обучения персонала, так как исчезнет потребность в обучении менеджеров среднего звена навыкам лидерства и эффективно-го управления.

Подобные взгляды высказывал и П. Ньюманн утверждая, что развитие автоматизированного производства, обработки данных и телекоммуникаций дает возможность менеджерам высшего звена расширить свой потенциальный диапазон контроля. Они смогут более непосредственно, хотя и с большего расстояния, отслеживать результаты работы персонала. Компьютер предоставит высшему руководству большую часть той информации, которую они получали от среднего звена, и поэтому они смогут выполнять эту задачу с большей скоростью, точностью и изобретательностью. Будущее же менеджеров среднего звена, лишенного такой информационной роли, ему представлялось довольно мрачным.⁴⁵

Некоторые исследователи считали, что информационные технологии усиливают положение линейных менеджеров (менеджеров низового уровня управления) ценой интересов менеджеров среднего звена. Например, Дж. Полоцинский утверждал, что информационные технологии позволяют линейным менеджерам облегчить принятие решений как на рынке, так и в процессе производства, сокращая тем самым количество и влияние менеджеров среднего звена.⁴⁶

Пессимистический взгляд на будущее менеджеров среднего звена высказывал в 1988 году и американский «гуру» менеджмента П. Друкер, предсказывая, что организации, основанные на информации, будут угрожать статусу и возможностям менеджеров среднего звена потому, что «целые слои менеджмента не только не принимают решений, но и не руководят... вместо этого их главной, если не единственной, функцией выступают передача информации и усиление слабых, нефокусированных сигналов, проходящих по каналам коммуникации в традиционных донформационных организациях».⁴⁷

П. Друкер считает, что успешное функционирование информационной организации зависит от специалистов, которые «выполняют раз-

⁴² См.: Leavitt H. Whistler L. Management in the 1980s. In H. Leavitt, and L. Pondy (Eds). Readings in managerial psychology 1964. The university of Chicago press, Chicago. pp. 578-592.

⁴³ См.: Simon H. The corporation: will it be managed by machines? In: Leavitt, H. Pondy, L. (Eds.). Op. cit.

⁴⁴ См.: Hicks R. Developing the top management group in a total systems organization // Personnel journal. 1971. V. 50. pp. 675-682.

⁴⁵ См.: Neumann P. What speed of communication is doing to span of control // Administrative management. 1978. V. 39. pp. 30-46.

⁴⁶ См.: Polozynski J. The shrinking influence of middle management: implications for the front line // Supervisory management. 1983. V. 28. pp. 18-21.

⁴⁷ Drucker. P. The coming of the new organization // Harvard business review. 1988. p. 47.

личную работу и сами управляют собой». Он полагает, что традиционная последовательность – исследование, разработка, производство, маркетинг – должна осуществляться одновременно: специалисты из различных служб работают как единая команда от начала исследований до появления продукта на рынке.

Многие авторы утверждают, что уменьшение количества уровней организации является показателем упадка значения менеджеров среднего звена. Однако, как отмечают С. Допсон и Р. Шульц, подобные утверждения редко сопровождаются достоверными иллюстрациями, подтверждающими в цифрах этот спад. Часто ссылаются на исследование, проведенное А. Кирнеем и нью-йоркскими консультантами по управлению. По данным этого исследования, с 1979 по 1983 г. количество должностей менеджеров среднего звена уменьшилось на 15%. Другой, часто цитируемый источник данных – опрос 1200 американских компаний, проведенный Харрисом в 1982 г., – продемонстрировал, что 40% этих предприятий сократили свой штат менеджеров среднего звена. Однако, как считают С. Допсон и Р. Шульц, не стоит считать, что утверждение: «организации, сокращающие свои размеры, сокращают число уровней среднего руководства» равнозначно тому, что исчезает и менеджер среднего звена. Чтобы это стало правдой, должно произойти диспропорциональное уменьшение количества должностей менеджеров среднего звена в крупных организациях и общее уменьшение количества рабочих мест для менеджеров среднего звена.⁴⁸

Ряд исследователей развивает более оптимистичный взгляд на будущее менеджеров среднего звена. Так, в частности, Дж. Поляков предполагает, что новые производственные технологии освобождают менеджеров среднего звена от их традиционных обязанностей по координации, возложив на них новые сложные задачи. Для этого они должны будут приобрести новые навыки, такие, как определение требований к информации и умение хорошо разбираться в ее использовании, и справляться с новыми и более сложными задачами.⁴⁹

Японский исследователь И. Нонака ссылается на случай, произошедший в компании «Хонда» по производству автомобилей, как на показатель того, что напряженность на рынке и необходимость быстрой передачи информации привели к возникновению «сжатого руководства», т.е. высшее руководство вырабатывает общее видение, а руководство среднего звена создает и воплощает конкретные решения для разрешения и преодоления противоречий, возникающих из разрыва между состоянием, существующим в данный момент, и

состоянием, которое высшее руководство надеется создать. Он полагает, что менеджеры среднего звена являются агентами «самовосстановительного процесса» изменения организации, поскольку они могут устранить «помехи неустойчивости и хаос в организации», выступая как отправные пункты действия.⁵⁰

Д. Бучанан и Дж. Мак-Кальман в своем исследовании гостиничных компьютерных систем утверждают, что пессимистичные предсказания относительно будущего менеджеров среднего звена, сделанные Левитом, Вистлером и Саймоном, недооценивали слабо структурированные проблемы (такие проблемы называются «мягкими»), с которой столкнулось руководство в условиях быстро меняющегося рынка конца XX столетия. Особенно они обращают внимание на то, что Левит и Вистлер переоценивали степень, с которой менеджеры высшего звена хотят осуществлять детализированный контроль над операциями бизнеса. Они считают, что теперь менеджеры среднего звена могут использовать компьютерные системы для устранения неопределенности, связанной с их решениями, что усиливает их позиции.⁵¹

В исследовании по автоматизации офисов, проведенном З. Мильманом и Дж. Гартвином в 1987 г. описываются результаты изменения в работе менеджеров среднего звена. Их работа стала предъявлять более серьезные требования, но в ответ на это возросла их личная автономность, а также потребовалось больше мастерства и аккуратности. Оказалось почти неожиданным, что самими менеджерами среднего звена, принимавшими участие в опросе, эти изменения рассматривались как придающие их должности и работе больше разнообразия и приносящие удовлетворение. Им предоставилась большая возможность для продвижения по службе, а некоторым была гарантирована безопасность в отношении увольнений. Они ощутили результативность своей работы и происшедшие в их организации изменения.⁵² Возможно одним из самых яростных защитников необходимости признания возросшей важности менеджеров среднего звена является Р. Кантер. Он утверждает, что производительность компании все больше и больше зависит от того, в ка-

⁴⁸ Указ. соч., с. 38.

⁴⁹ См.: Polakoff J. Will middle managers work in the factory of the future? // Management review. 1987. V. 26. p. 50-51.

⁵⁰ См.: Nonaka I. Towards middle up/down management: accelerating information creation // Sloan management review. 1988. Spring, V. 29. pp. 9-18.

⁵¹ См.: Buchanan D., McCalman J. Confidence, visibility and pressure: the effects of shared information in computer aided hotel management // New technology work and employment. 1988. V. 3. pp. 38-46.

⁵² См.: Millman Z., Hartwick J. The impact of automated office systems on middle managers and their work // MIS quarterly. 1987. V. 11. pp. 479-492.

кой степени менеджерам среднего звена позволяют проявлять инициативу и сочетать свои идеи с действиями.⁵³

Исследования роли менеджеров среднего звена в стратегии компании показывают, что и здесь они играют большую лидерскую роль, чем отводится им пессимистами. Так, в частности В. Шилит при исследовании 160 менеджеров среднего звена, представляющих 57 организаций, пришел к выводу, что эти менеджеры часто участвуют в стратегических решениях и оказываются более влиятельными при принятии решений с низкой долей риска. Такое возрастающее их влияние чаще встречается в частном секторе, чем в общественном.⁵⁴

В. Гаф и И. Макмилан пришли к выводу на основании своего исследования 60 менеджеров среднего звена, работавших неполный рабочий день, что они оказались более подготовленными к вмешательству в стратегические вопросы, когда на карту были поставлены их собственные интересы, даже если подобные решения имели влияние вне их собственного отдела, и они часто наблюдали успешные результаты своих попыток вмешательства.⁵⁵ Основные факторы, которые авторы определяют как оказывающие воздействие на будущее менеджеров среднего звена, следующие:

В основном предсказания являются негативными. Менеджмент среднего звена характеризуется, прежде всего, как исчезающий вид деятельности, из-за того, что информационные технологии могут более быстро, чем менеджеры, обеспечить надежную обработку и передачу информации. Поэтому потребность организации в рационализации означает сокращение количества должностей менеджеров среднего звена. Доказательства уменьшения числа менеджеров среднего звена появляются редко, причем авторы не выглядят обеспокоенными в связи с этим в своих прогнозах.

Большинство авторов, настроенных пессимистично, получили свой опыт консультирования и преподавания теории управления на фоне дискуссий об упадке значения руководства среднего звена. Они опираются на существующие исследования организационной деятельности

менеджеров среднего звена, и, как правило, не пытаются подтвердить свои прогнозы какими-либо доказательствами. В результате они основываются на предположениях и аргументируют гипотезами, не прошедшими эмпирической верификации. Отчасти это может быть объяснено недостаточным количеством исследований, нацеленных на изучение сущности проблемы руководства среднего звена и роли менеджера среднего звена. В то же время, со стороны академических ученых уделяется относительно мало внимания исследованию роли менеджера среднего звена в общественном и частном секторах. В итоге сложилась такая ситуация, что не существует концепций теоретических и эмпирических знаний, разносторонне и системно анализирующих роль, функции и ответственность менеджеров среднего звена.

Авторы, которые делают прогнозы, опирающиеся на эмпирические исследования деятельности менеджеров среднего звена, предлагают более позитивную картину будущей роли руководителей этого уровня.

Прогнозы и оценки влияния изменений на менеджеров среднего звена обычно рассматриваются односторонне, с точки зрения отдельных изменений, например информационной технологии или возросшей конкуренции.

Прогнозы будущего менеджеров среднего звена делаются в общем виде; исследователи часто пренебрегают деталями. До сих пор не было предпринято попытки дифференцировать особенности руководства среднего звена в различных организационных контекстах. Достаточно очевидно, что обязанности и положение менеджеров среднего звена в общественном секторе могут существенно отличаться от работы менеджеров в промышленных организациях, построенных на традиционной основе или, например, в быстро растущих компьютерных компаниях. Эти различия важны, и, если их исследовать, может получиться более целостная, системная картина положения менеджеров среднего звена.

Главное, в чем существующие исследования положения менеджеров среднего звена не соответствуют методологическим требованиям, заключается в том, что только в немногих из них предпринимается попытка эмпирически изучить связь между процессом изменений в более широком окружении и изменениями в самом менеджменте среднего звена. В большей части исследований положения менеджеров среднего звена в организациях применяются методы наблюдения комплекса изменений, воздействующих на их роль и положение. Не следует пытаться приуменьшить важность и полезность таких наблюдений, однако необходимо обратить внимание на то, что к полученным данным нужно добавить признание того факта, что работа менеджеров среднего звена является изменяющимся, сложным явлением.

⁵³ См.: Kanter R. The reshaping of middle management // *Management review*. 1986. V. 16. pp. 19-27.

⁵⁴ См.: Schilit W. An examination of the influence of middle level managers in formulation and implementing strategic decisions // *Journal of management studies*. 1987. V. 24. pp. 271-293.

⁵⁵ Guth W. MacMillan I. Strategic implementation versus middle management self-interest // *Strategic management journal*. 1986. V. 7. p. 315-316.

Представленный обзор подходов к исследованию положения менеджеров среднего звена имеет непосредственное отношение к проблеме лидерства. Пессимистические прогнозы относительно снижения роли и организационного значения менеджеров среднего звена с необходимостью требуют признания того, что искусство и навыки лидерства становятся второстепенными качествами в их повседневной деятельности. Этот вывод является достаточно обоснованным для тех отраслей хозяйства, (большей частью промышленность, добывающая индустрия, строительство) где успешно применяются традиционные методы организации структур и менеджмента. В этих отраслях широкое внедрение компьютерных технологий позволяет во многом обезличить труд менеджеров среднего звена, существенно ущемив их ответственность и инициативу при планировании, распределении ресурсов и контроле. Действительно, такая инструментализация их труда снижает личную степень ответственности за деятельность подчиненных, направленную на достижение локальных и общеорганизационных целей. Следовательно, снижается уровень требований по овладению ими мастерством лидерства. Однако 90-е годы продемонстрировали новые тенденции в достижении организационной эффективности. Появление и быстрое распространение так называемых сетевых и самообучающихся организаций (подробнее о них речь пойдет ниже) превратили менеджеров среднего звена в ключевые фигуры, обеспечивающие успех организаций нового типа, иногда называемых постиндустриальными организациями. И в этих условиях, когда основная ставка делается на создании автономных рабочих групп и самоуправляемых команд значение менеджеров-лидеров, выступающих в роли учителей, наставников, архитекторов и координаторов взаимодействия команд многократно возрастает, так как именно менеджеры среднего звена в этих новых условиях обеспечивают координацию, необходимую для достижения общих целей организаций.

Изменение обязанностей менеджеров среднего звена имело большое значение и для самих менеджеров. От них потребовалось изменить свое отношение к управлению и приобрести новые навыки и знания. Большое значение стало отдаваться таким лидерским качествам, как гибкость и приспособляемость, так же как и общим умениям и знаниям, включающим в себя понимание финансовых проблем, управление персоналом вообще и персоналом с различным образовательным уровнем, в частности, более широкому пониманию того, что происходит вокруг них в других отделах и за пределами организации, большей маркетинговой и стратегической ориентации. Для менеджеров некоторых организаций, особенно государственного сектора, эти навыки являются новыми и это означает, что они должны изучить новый «словарь», который для многих из них может оказаться очень трудным. Поэтому орга-

низациям пришлось переориентировать свои усилия на обучение менеджеров среднего звена и заново обдумать критерии их отбора.

Исследования, проведенные С. Допсоном и Р. Шульц, показали, что большинство менеджеров среднего звена ощущает, что уменьшилось количество поводов для разочарования в работе.⁵⁶ В основном это произошло по двум причинам: во-первых, сокращение иерархии в подавляющем большинстве случаев стало означать, что менеджеры среднего звена оказались ближе к высшему руководству, а также получили возможность влиять на политику и стратегию компании; во-вторых, вместе с большим контролем над ресурсами многие менеджеры среднего звена получили свой собственный определенный объем ответственности, что им было необходимо для эффективных действий. Они почувствовали, что теперь могут более легитимно принимать решения в той области, за которую несут ответственность и отчитываются. Они также говорят, что получили новые свободы: свободу выдвигать новые сложные задачи, свободу вводить инновации вместе с большим контролем над ресурсами, а некоторых случаях даже брать риск на себя и пользоваться свободой в использовании ресурсов для выполнения приоритетных задач. Большинство из опрошенных С. Допсоном и Р. Шульц менеджеров среднего звена утверждали, что почувствовали, что их работа стала более ответственной и что они получают удовлетворение от дополнительной ответственности и разнообразия в своей работе.

Некоторые менеджеры, особенно работающие в частном секторе, ощутили, что в результате изменений они в большей степени стали управлять своей судьбой. Другие почувствовали, что они больше не пойманы в ловушку внутри одной большой организации, и больше им не надо, добиваясь продвижения по службе, раздражать своих начальников требованиями служебного роста – они могут просто перейти в другую организацию или продолжать работать, но уже на себя.

Подводя итог рассмотрению проблемы соотношения понятий «лидерство» и «менеджмент», а также различий в функциях лидера и менеджера, отметим, что хорошо работающий, эффективный менеджер должен обладать лидерскими навыками. Эти навыки можно объединить в четыре группы:

1. способность эффективно и ответственно использовать власть;
2. способность признавать, что поведение людей определяется различными мотивирующими силами в различных ситуациях и в различные моменты времени;
3. способность вдохновлять, вызывать чувство энтузиазма у ведомых;

⁵⁶ Донсон С., Шульц Р. Управление изменениями., с. 43.

4. способность действовать таким образом, чтобы создавать организационный климат, способствующий поддержанию высокого уровня мотивации.

Первая составляющая лидерства – это власть, понимаемая как возможность приказывать, влиять на поведение других членов организации.

Вторая составляющая – фундаментальное понимание поведения людей. Это означает, с одной стороны, знание теории мотивации, разновидности мотивирующих сил и природы системы мотивации, а с другой – умение применять эти знания по отношению к людям и в соответствии с ситуацией. Менеджеры или другие лидеры должны, по крайней мере, знать современное состояние мотивационной теории, и те, кто понимает элементы мотивации, являются более осведомленными относительно природы и силы человеческих потребностей и могут лучше определять и планировать пути их удовлетворения.

Третья составляющая лидерства относится к достаточно редко встречающейся способности лидера вдохновлять последователей на приложения максимума усилий для выполнения задания проекта.

Четвертая составляющая относится к стилю лидерства и организационному климату, в котором он реализуется. Сила мотивации в значительной мере зависит от ожиданий, восприятия поощрения, величины требуемых усилий, задания и других факторов, которые определяются как состоянием окружающей организацию среды, так и организационным климатом. Знание этих факторов ведет к значимым исследованиям лидерского поведения и развитию различных новых подходов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующий вывод: поскольку люди стремятся следовать за теми, кто, с их точки зрения, предоставляет им средства для достижения их собственных личных целей, большинство менеджеров понимают, что мотивирует их подчиненных и как эти мотивирующие факторы действуют. Успешно действующие менеджеры используют эти знания при выполнении своих управленческих обязанностей. Наиболее эффективные из них в наибольшей степени подходят на роль лидера.

Глава 3

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА

Прежде всего, проблемы метода связаны с исследованиями лидерского поведения. Одно из направлений исследования лидерского поведения получило название «партиципативное лидерство» (participative leadership) – степень, в которой лидер обеспечивает свободу своим подчиненным и привлекает их к процессу принятия решений. Часто предполагается, что партиципативное лидерство обеспечивает большую продуктивность подчиненных, поскольку люди предпочитают контролировать события и с удовлетворением чувствуют свою большую вовлеченность в групповые процессы.

Партиципативное лидерство предполагает постоянное применение трехстадийного подхода к процессу принятия решений:

анализ проблемы и выбор наилучшего решения из всех, найденных руководителем;

организация собрания с целью консультации с подчиненными, относительно выбранного решения;

выработка менеджером лучшего решения в результате консультаций с подчиненными.

Такое определение показывает и значение участия, и значение уверенности в сотрудниках, которая, в свою очередь, необходима для эффективного участия как инструмента управления. Однако возникает вопрос, в какой мере лидеры готовы использовать методы партиципативного менеджмента на практике? Очевидно, что в разной мере. Склонность к авторитарному или демократическому стилю управления решающим образом будут влиять на «партиципативность» лидерского поведения. Американский психолог В. Врум выяснил, что люди авторитарного склада и люди со слабой потребностью к независимости не склонны к процессу группового принятия решений, в то время как люди, склонные к равенству, и люди с сильной потребностью в независимости развивают более положительное отношение к делу и большую мотивацию для достижения более эффективной производительности за счет их участия в решении. Исследование выявило, что существует ряд различных процессов, связанных с участием в принятии решений, которые могут оказывать различное влияние.⁵⁷ Врум выделил следующие возможные варианты поиска решений, которые могут использоваться

⁵⁷ См.: Vroom V. The new leadership. Managing participation in organization. Prentice-Hall, 1988.

менеджером и придал им соответствующие обозначения (AI, AII, CI, CII, GII). Эти обозначения предполагают следующие особенности принятия решений:

AI. Руководитель решает проблему самостоятельно, используя имеющуюся у него к этому времени информацию.

AII. Руководитель получает необходимую ему информацию от своих подчиненных, затем находит решение проблемы самостоятельно.

CI. Руководитель делится проблемой с отдельными подчиненными индивидуально, собирая их идеи и предложения, затем самостоятельно принимает решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.

CII. Руководитель делится проблемой с группой подчиненных, коллективно собирая их идеи и предложения, затем самостоятельно принимает решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.

GI. Руководитель делится проблемой с группой подчиненных, вместе с ними осуществляет поиск решения и оценку альтернатив. При этом он пытается достичь согласия (консенсуса) в каком-то решении. Его роль напоминает роль председателя или спикера. Он не стремится повлиять на группу с целью принятия «своего» решения и готов принять и реализовать любое решение, которое получило поддержку всей группы.

Предложенная классификация позволяет более точно определить партисипативный менеджмент: процессы AI и AII соответствуют авторитарному или, как его иногда называют, «автократическому» управлению. Все остальные – к партисипативному. CI и CII – консультативные процессы, GII – групповой процесс (GI соответствует наличию только одного подчиненного).

Выделив эти методы принятия решений и стили лидерства, Врум поставил следующие исследовательские задачи:

Какие процессы принятия решений лидеры *должны* использовать, чтобы эффективно исполнять свои лидерские функции и достигать поставленные цели. Это нормативный или директивный вопрос. Чтобы ответить на него, требуется построить логическую модель, использующую серию шагов или процедур, с помощью которых лидеры могут рационально определять наиболее эффективный процесс с учетом ситуационных факторов.

Какие процессы принятия решений лидеры *используют* при работе со своими проблемами и какие факторы влияют на их выбор процессов и степени участия подчиненных. Это – проблема, требующая эмпирических исследований. Решение ее важно, так как оно определяет, насколько далеко от рационального руководителя осуществляют принятие ре-

шений. В этой связи также можно поставить вопрос о необходимости подбора или разработки методики обучения более эффективному стилю лидерства.

Ниже мы рассмотрим, каким образом эти идеи реализуются в исследовательской практике, сейчас же отметим препятствия, которые стоят на пути широкого внедрения партисипативных методов лидерства. Основное из них состоит в том, что типичный подход к управлению как «командованию» и недостаток межличностных навыков общения часто не позволяют руководителям быть дальновидными в своих действиях. Учитываются только краткосрочные выгоды и руководители не способны увидеть последствия внедряемого ими стиля руководства в стратегической перспективе. Рассматривая эти проблемы, американские исследователи К. Аргирис и Д. Шон продемонстрировали, что основа деятельности руководителей, придерживающихся авторитарных позиций в руководстве состоит в ряде психологических установок и правил поведения, которые они обозначили как Модель I.⁵⁸

создавайте односторонние цели и пытайтесь достичь их;

увеличивайте число побед и уменьшайте потери путем управления задачами с настолько малой зависимостью от других, насколько возможно;

не проявляйте отрицательных эмоций на публике, держите свои собственные эмоции и мысли в тайне;

будьте рациональны и «объективны» и подавляйте выражение чувств других, таким образом защищая себя и подчиненных от ситуаций, важным элементом которых является эмоциональное содержание.

Лидеры, которые действуют согласно Модели I, обладают односторонним взглядом на окружающую их организационную среду, над которой они стремятся получить полный контроль. Их цель состоит в защите самих себя и наложении обязательств на других. Они, таким образом, порождают недоверие в межличностных отношениях людей, которые, согласно Модели I, считают, что открытых дискуссий лучше избегать. Единственное обучение, которое осуществляется, это обучение тому, как подчиняться (так называемое обучение «простого цикла»).

Аргирис и Шон предлагают Модель II, которая позволяет организовывать обучение лидеров. Ее основными принципами являются следующие:

действуйте на основе правильной информации и будьте открыты для ее получения;

⁵⁸ См.: Argyris C., Schon D. Organizational learning: a theory of action perspective. Addison-Wesley, 1978.

действуйте после свободного и информированного выбора, в котором принимают участие все обладающие компетенцией и имеющие отношение к проблеме;

порождайте внутреннюю причастность к выбору с контролем выполнения и готовности к изменениям.

Руководители, которые действуют согласно Модели II, не будут занимать защитную позицию и, таким образом, они могут участвовать в обучении «двойного цикла». Они ищут вклад, который могут внести другие компетентные люди. Они способны противостоять своим собственным базисным предположениям и принимать участие в их испытании на публике, что делает возможным их изменение.

Современные теории об эффективности участия многим обязаны экспериментальным доказательствам, собранным известным американским исследователем лидерства, психологом К. Левиным и его сотрудниками во время Второй мировой войны.

Один из таких экспериментов состоял в попытке убедить американских домохозяек готовить дешевую рыбу. Были использованы три подхода: лекции-демонстрации, интервью «на пороге» и дискуссии в группах, составленных позднее из 13-17 домохозяек. Дискуссии касались таких вопросов, как проблема изменения пищевого рациона во время войны, важность диеты, запах, приятный вкус и др. Только после того, как дискуссии были организованы и стали функционировать должным образом, и домохозяйки были должным образом заинтересованы, демонстраторы предоставили сведения, как эти проблемы решить. Дальнейшие исследования показали, что среди тех домохозяек, которые посещали лекции (односторонние коммуникации), лишь 3% впоследствии существенно увеличили рыбную составляющую рациона семьи, по сравнению с 32% тех, кто принимал участие при обсуждении в группах. Таким образом, было экспериментально установлено, что групповые решения оказались более эффективным средством, чем другие методы, способствующие изменениям в поведении. Как отмечает Э. Джонс, дальнейшие эксперименты по методике Левина показали справедливость этого утверждения и в случае проблем кормления детей апельсиновым соком, использования для сна пижам, повышения достоверности рейтингов черт характера, исследование груди на наличие рака, или потребление пшеничного хлеба.⁵⁹ Хотя многие из этих доказательств не имеют отношение к индустриальной среде, они все-таки уместны при описании замечательных экспериментов, проведенных американским психологом Бавеласом с несколькими работницами, выполняющими операции по шитью, на основе группового стимулирования. Выбрав

передовую группу со средней производительностью 74 операции в час (в пределах диапазона от 70 до 78), Бавелас попросил их определить их собственные производственные возможности. После значительных обсуждений они единодушно сошлись на цифре 84 операции в час, которую они превысили в течение 5 дней. Задача в 95 операций в час, поставленная на последующей встрече, не могла быть встречена столь же единодушно. В конце концов, показатель был снижен до относительно постоянного уровня – 90 операций в час. В течение последующих нескольких месяцев средняя производительность группы составила приблизительно 87 операций (в пределах диапазона 80-90). Производительность труда после того, как были применены методы партисипативного управления, увеличился приблизительно на 13 операций в час.

Основными причинами успеха партисипативных методов являются следующие обстоятельства:

объясняя необходимость изменений каждому сотруднику, удастся преодолеть их естественные сомнения;

участие помогает в определенной степени создать внутренние условия к изменениям;

консультирование помогает менеджерам более точно воспринимать позицию, ценности и ощущения своих подчиненных. И тем самым позволяет так планировать будущие изменения, чтобы минимизировать конфликт.

Ясно, что если методы участия подлежат применению, то изменения не могут быть намечены заранее в точных деталях. Этот процесс требует гибкости, постоянного наблюдения и консультаций. Если цели определены, то желательно, чтобы они были достигнуты. К примеру, если компания намеревается внедрить 3-х сменную систему труда, то такое решение может быть принято руководством, или же за самими рабочими может быть оставлено право определить приемлемую для них посменную систему работы и составить расписание дежурств.

Разделив большую задачу на отдельные части и распределив их среди исполнителей, можно существенно снизить индивидуальную нагрузку. Это способствует также повышению качества процесса работы и самих результатов. Вовлечение в процесс определенных работников соответствующими методами приводит к целому ряду предсказуемых результатов:

Работа в группе позволяет избежать прямолинейного мышления.

Допущения, которые делает тот или иной работник, выявляются заинтересованными коллегами.

Обсуждение стимулирует возникновение новых идей.

Члены группы помогают друг другу взглянуть на проблему со стороны, чтобы увидеть ее в ином ракурсе.

⁵⁹ См.: Johns E.A. The sociology of organizational change. Oxford, 1973.

Наращивают опыт, знания, мастерство и умение мыслить.

В результате обсуждений и споров в группе могут быть по-иному обоснованы и сформулированы видение будущего и цель.

Члены группы могут быть друг для друга и учителями, и наставниками, обеспечивать моральную поддержку.

Люди – социальные существа, обычно работающие лучше, находясь в контакте с другими людьми и в благоприятной обстановке.

Итак, группа, работающая над общей проблемой, может добиться лучшего результата, чем один человек, работающий самостоятельно.

Но каким образом найти подтверждение той точки зрения, что партисипативное лидерство является наиболее совершенным? Существует два подхода, которые могут оказаться полезными для исследователей – корреляционный и экспериментальный. Первый подход состоит в том, что необходимо рассматривать партисипативное лидерство как независимую переменную, которая увеличивает различные характеристики на «выходе» системы взаимодействия «лидер-подчиненные», такие, например, как производительность, удовлетворение от работы и т.п., которые являются зависимыми переменными.

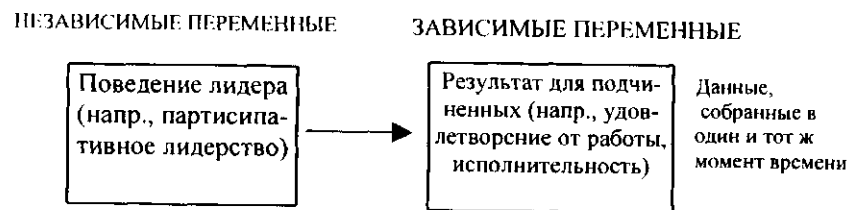


Рис. 3.1. Процесс исследования лидерского поведения.

Корреляционный подход. Этот подход, схема которого представлена на рис. 3.1, позволяет получить данные о независимых и зависимых переменных более или менее одновременно, при этом предполагается статическая корреляционная взаимосвязь между событиями. Он называется корреляционным, так как предполагается наличие корреляций между двумя типами переменных. Для того, чтобы получить средства измерения партисипативного лидерства, исследователи используют целый ряд средств: замеры времени, которое менеджеры тратят на встречи, переговоры, совещания с подчиненными, другими менеджерами и своими руководителями, исследуют динамику изменений пропорций расхо-

ждения времени на общение с различными группами, исследуются методы общения (по телефону, формальное и неформальное общение и т. п.). Важнейшим и наиболее широко распространенным методом являются опросные листы, позволяющие выявить степень склонности лидера к партисипативному управлению, независимо от того, создал ли лидер уже такую систему или в какой мере он готов ее создать под воздействием давления со стороны своих подчиненных или без оно. Последнее положение становилось для исследователей все более предпочтительным подходом, благодаря возможности того, что «сообщения об их поведении могли быть заражены тенденцией «социально-желательного» ответа».⁶⁰ Примеры, полученные из вопросников, используемых в таких исследованиях, будут рассмотрены ниже.

Этот подход сталкивается с целым рядом проблем: во-первых, может случиться так, что корреляции между двумя переменными в действительности осуществляются посредством связи этих двух переменных с некоторой третьей, которая остается в тени, что порождает артефакты. Во-вторых, в том случае, когда подчиненные являются источником описания одновременно поведения лидера и результатов (зависимых переменных), (например, удовлетворение от работы), может возникнуть проблема предвзятости: так соперничество подчиненных может рассматриваться их начальником как активное участие в делах отдела и свидетельством высокого уровня удовлетворения от работы. В-третьих, существует проблема реверсии причинно-следственных отношений, так как этот подход включает корреляции двух переменных, детерминанты которых не могут быть всякий раз определены с полной определенностью. Может случиться так, что существенная в количественном отношении корреляция существует между производительностью группы и партисипативным лидерством, но при этом последнее может и не быть причиной первого: лидер может начинать вести себя более «партисипативно», если видит рост производительности подчиненных, и наоборот, менее «партисипативно», когда подчиненные работают непроизводительно. Причины же большей или меньшей производительности подчиненных могут находиться вне системы отношений «лидер-подчиненные», например, быть связанными с меняющейся ситуацией на рынке труда (с ростом безработицы в отрасли люди сильнее держатся за свое рабочее место, и, как следствие, работают старательнее).

Таким образом, вышеприведенная схема корреляционного подхода должна быть скорректирована требованием сбора серии данных по кор-

⁶⁰ Bryman A. Leadership and organization. p. 12.

реляции (по крайней мере, для двух моментов времени) через несколько временных интервалов и сравнения результатов. Такой подход схематически изображен на рис. 3.2. Из схемы видно, что результаты поведения лидера для момента времени I используются для коррекции поведения лидера (момент времени II), а не корректированное поведение лидера (момент I) сравнивается с различающимися результатами для моментов I и II с целью выяснения, что в изменяющихся результатах работы группы зависит от изменений в поведении лидера (момент времени II), а что — от изменений внешних факторов, так как абсолютно стабильных параметров внешней среды деятельности группы не существует.

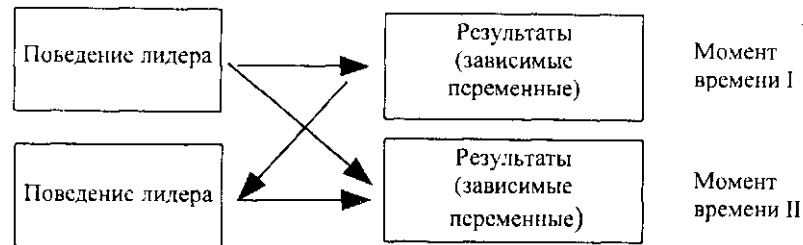


Рис. 3.2. Корреляционный подход с повторными замерами.

Корреляционный подход с повторными замерами часто используется для принятия во внимание возможности того, что, например, эффективность партисипативного лидерства, по крайней мере частично, определяется организационным контекстом или ситуацией, к которой оно имеет отношение. Может быть так, что исследователь изучает степень «партисипативности» лидерства, проявляемую назначенными лидерами в ряде фирм и производительность подчиненных, но обнаруживает, что корреляция мала. Дальнейшие исследования могут выявить, что среди таких подчиненных, выполняющих простую, рутинную работу, очень низкая корреляция между двумя переменными. Суммарные величины партисипативного лидерства лишь незначительно воздействуют на производительность. Однако, когда появляется более сложная работа, партисипативное лидерство делается более эффективным и уже существенно влияет на производительность. Таким образом, как указывают некоторые исследователи, корреляции между поведением лидера и результатами носит ситуационный характер⁶¹. Такой ситуационный подход к иссле-

⁶¹ См., в частности: Bryman A. Leadership and organization. p.11; Mueller R. Leading-Edge Leadership // Contemporary issues in leadership / Rosebach W., Taylor R. — (Eds.) p. 328.

дованию корреляций или зависимостей между поведением лидера и результатами работы подчиненных схематически изображен на рис. 3.3.

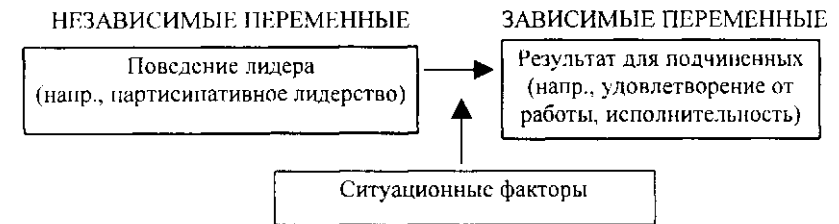


Рис. 3.3. Корреляционный подход с учетом ситуационных факторов.

Экспериментальный подход. Предметом корреляционных исследований являлось главным образом поведение назначенных лидеров-менеджеров и их подчиненных в реальных ситуациях их работы в промышленности, армии, торговле, образовании и других сферах, в которых действуют формальные организации. Исследователи же, которые проводили экспериментальное изучение организационного поведения, осуществляя его в лабораториях или на производстве, проектировали определенные управленческие ситуации. Они стремились исследовать эффективность партисипативного лидерства в тех или иных экспериментальных контекстах. И здесь они сталкивались со своими собственными проблемами. В лабораторных условиях исследователи могли непосредственно контролировать проведение эксперимента и вмешиваться, менять параметры, изменять действующие факторы на любом этапе его проведения. Как отмечает Кэмпбелл, строгость и точность результатов, полученных таким путем, приближалась к уровню, принятому в естественных науках⁶². В соответствии с американской традицией использования студентов в качестве объектов экспериментов в области общественных наук (прежде всего, социологии и психологии), экспериментальные группы для исследования организационного лидерства также часто комплектовались студентами университетов, что, вероятно, снижало значимость результатов. В методологическом плане важным преимуществом экспериментального подхода являлось наличие экспериментальной и контрольной групп, что позволяло достаточно определенно выявлять действующие факторы и, изменяя их, определять степень их влияния на групповые процессы.

⁶² См.: Campbell D. Factors relevant to the validity of experiments in social settings // Psychological bulletin Vol. 54, 1957.

Общая схема исследований по изучению лидерства выглядит следующим образом:⁶³ экспериментальной группе выдается задание, требующее совместной работы в течении длительного времени, затем группе назначается (или выбирается группой) лидер-руководитель обладающий определенным, заранее выявленным преимущественным стилем руководства – более или менее авторитарным или более или менее партисипативным. Результативность группы замеряется (чаще всего количественно), а затем меняются условия выполнения задания или условия лидерства или то и другое. Цель экспериментов состоит в том, чтобы выявить, как изменения этих параметров влияет на производительность группы. Эти результаты постоянно сравниваются с результатами контрольной группы.

Главным преимуществом экспериментального подхода по отношению к корреляционному является то, что он позволяет точно выявлять причинные связи и точно фиксировать временные интервалы, которые являются для них характерными.

Современные представления о механизме осуществления лидерства и факторах, определяющих эффективность воздействия лидера на подчиненных, объединены в предложенной президентом американской Академии менеджмента М. Хиттом общей модели лидерства.⁶⁴ Ее целесообразно рассмотреть для того, чтобы завершить обзор общих методологических проблем исследования лидерства.

Общая модель лидерства объединяет различные концепции лидерства и проясняет управленческие стратегии, которые подразумевают концепции лидерства. Рис. 3.4. иллюстрирует общую модель лидерства.

Модель увязывает ряд важных параметров. Степень лидерского влияния на индивидуальную и групповую эффективность зависит от следующих действующих сил:

- 1). *Личностные (индивидуальные) факторы;*
- 2). *Организационные факторы;*
- 3). *Взаимодействие (противостояние или конфликт) между индивидуальными и организационными факторами.*



Рис.3. 4. Общая модель лидерства

Влияние лидера на подчиненных. Общая модель лидерства показывает, что силы, определяющие влияние лидера могут быть сгруппированы в три категории: индивидуальные факторы; организационные факторы; взаимодействие индивидуальных и организационных факторов. Индивидуальные факторы соотносятся с личными качествами лидера и стилем лидерства. Организационные факторы – это силы в организации, которые влияют на лидера, например, люди в группе, формальная власть, приданная лидеру, характер задания. Взаимодействие этих факторов определяется тем,

подходит ли лидер для какой-либо конкретной ситуации, так как установлено, что человек способен быть лидером далеко не во всех ситуациях. Влияние лидера на подчиненных зависит также от эффективности группы.

Результативность группы. Цель лидерства заключается в улучшении результатов, достигаемых группой. Эффективный менеджер – такой лидер, группа которого с наибольшей эффективностью выполняет задачу.

⁶³ См.: Cummings T., Molloy E., Glen R. A methodological critique of fifty-eight selected work experiments // Human relations. Vol. 30. 1977. P. 675-708.

⁶⁴ См.: Hitt M. Management. N. Y., 1988.

Как показывает схема, определяющие силы могут прямо влиять на результативность группы. Мастерство лидера, особенности задачи и навыки каждого из работников прямо влияют на достижения группы. Например, если один из членов группы не обладает необходимыми навыками, группа достигнет меньших результатов. То же самое случится, если задание недостаточно конкретно определено.

Эти факторы объединяются и изменяются под воздействием лидера. Влияние лидера на подчиненных служит катализатором при выполнении задания группой. И по мере повышения результативности группы влияние на нее лидера также возрастает.

Глава 4

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ В КЛАССИЧЕСКОЙ ШКОЛЕ МЕНЕДЖМЕНТА НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ Ф. ТЕЙЛОРА

Уже первые научные исследования в области организационно-управленческой деятельности, приведшие к появлению теории менеджмента, которые осуществлялись представителями так называемой «классической школы менеджмента», вывели на первое место по уровню исследовательского интереса проблему лидерства. Хотя ее представители чаще говорили о требованиях и качествах руководителей и начальников, речь идет именно о лидерах, так как на этом этапе развития теории менеджмента, как уже указывалось, проблема различения лидера и менеджера не ставилась. По мнению «классиков» казалось само собой разумеющимся, что идеальный руководитель, говоря современным языком, должен быть эффективным менеджером, что само по себе предполагает владение навыками и приемами лидерства.

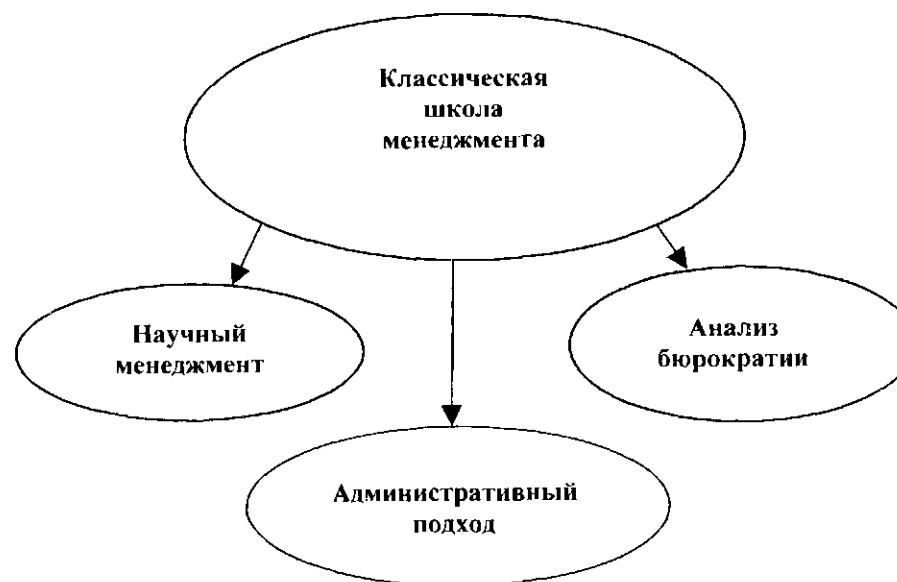


Рис. 4.1. Основные направления классической школы менеджмента.

Рассмотрим, каким образом эти представления реализовывались в основных направлениях классической школы менеджмента (см. рис. 4.1.).

В основе всех концепций управления, составляющих классическую школу, лежит выдвинутое еще Адамом Смитом представление, согласно которому, только экономическое вознаграждение побуждает людей к работе: чтобы заставить людей работать, менеджеры должны добиться удовлетворения их потребности в деньгах.

Классическая школа исходила из пессимистического взгляда на «природу человека»: людьми движут только экономические выгоды, человеческие эмоции не могут рационально регулироваться и контролироваться и поэтому теория управления должна строиться таким образом, чтобы индивидуальные эмоциональные реакции работников не влияли на универсальный характер принципов и «законов» теории.

Исходные принципы классической школы могут быть представлены следующим образом:

Людьми движет только экономическая выгода.

Индивиды являются лишь пассивным материалом манипуляций для организаций, контролирующих и мотивирующих их поведение.

Эмоции несовместимы с экономической рациональностью.

Организации должны иметь способы контроля эмоций и непредсказуемого поведения сотрудников.

Наиболее влиятельное направление классической школы, в котором впервые последовательно анализировалось организационное лидерство, был научный менеджмент. Основателем этого направления стал Фредерик Тейлор, американский инженер, имевший большой опыт организации работы в сталелитейной промышленности. Основные идеи своей системы он изложил в «Основах научного управления» (1911). Он также стал основателем движения, известного как «научный менеджмент».

Ситуацию, которая доминировала в практике менеджмента в промышленности США в начале века, Тейлор оценивал следующим образом: «Если окинуть взором всю область администрации, то наиболее примечательными окажутся следующие два факта:

а) большая, так сказать, неравномерность или недостаток единообразия (наблюдающийся даже на наиболее совершенных из наших заводов) в развитии отдельных тех элементов, которые, вместе взятые, образуют то, что называется администрацией;

б) отсутствие какого-либо видимого соотношения между хорошей администрацией и выплатой дивидендов».⁶⁵

Вполне созвучно современным представлениям о том, что эффективное лидерство является совокупностью навыков, знаний и искусства управления, а также стремлению рационализировать процесс эффективного лидерства путем разработки его теоретических основ, выглядит утверждение Тейлора, о том, что «администрации тоже предстоит стать искусством и что многие ее элементы, которые теперь считают лежащими за пределами точной науки, скоро будут введены в норму, зафиксированы, приняты и применены точно также, как сейчас применяются достижения техники»⁶⁶.

Главную задачу научного управления он понимал как «максимальное обеспечение максимального процветания нанимателя вместе с максимальным процветанием каждого нанятого работника». Для нанимателя «максимальное процветание» включает не просто максимальную прибыль за короткое время, а развитие всех сфер деятельности предприятия до состояния постоянного процветания. Для сотрудников «максимальное процветание» означает не просто непосредственно более высокую зарплату, но также и возможности их роста, с тем, чтобы они могли эффективно работать на самых высоких ступенях работы, соответствующих их личным возможностям.

Взаимная зависимость руководителей и рабочих и необходимость их совместной работы в направлении общей цели увеличения процветания всех достаточно очевидна для Тейлора. Но почему здесь так много неэффективности? Он предполагает три причины:

ошибочное убеждение рабочих, что любое увеличение производительности труда неизбежно приведет к безработице;

несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих ограничивать производительность с целью защиты своих интересов («систематическое увиливание от работы»);

неэффективные, требующие больших затрат усилий кустарные методы работы, основанные на «здравом смысле».

Тейлор заключает, что целью «научного менеджмента» должно быть преодоление этих препятствий. Это может быть достигнуто путем систематического изучения работы для поиска наиболее эффективных методов ее выполнения, и изучением путей совершенствования управленческого руководства с целью поиска более результативных способов контроля за рабочими. Таким образом, научный менеджмент должен обеспечить значительное увеличение эффективности труда и, вместе с тем, процветание организации, что должно способствовать росту занятости и высокой оплате сотрудников.

⁶⁵ Тейлор Ф.У. Менеджмент. М., Контроллинг. 1992. с. 5.

⁶⁶ Там же, с. 36.

Для достижения этого Тейлор сформулировал четыре «великих основополагающих принципа управления»:

Развитие правдивой науки о работе. Тейлор указывает, что мы в действительности не знаем, из чего состоит ежедневная работа; руководитель имеет неограниченные возможности жаловаться на несоответствие рабочих, а рабочие никогда, в действительности, не знают, что от них требуется. Это может быть исправлено (после научного исследования) путем установления «большой дневной задачи», т.е. объема работы, которую должен выполнять средний, хорошо подготовленный рабочий при оптимальных условиях. За это рабочие должны получать плату существенно большую, по сравнению с оплатой за аналогичную работу на предприятиях, в которых не введены методы научного управления. Доход рабочих должен снижаться, если они не достигают научно установленного уровня производительности.

Научный отбор и прогрессивное развитие рабочего. Для получения такой высокой оплаты должен производиться систематический отбор рабочих. Чтобы убедиться, что они обладают физическими и интеллектуальными качествами, позволяющими им достигать такой производительности. Затем их следует обучать до первоклассного уровня. Тейлор уверен, что любой рабочий может быть первоклассным на определенной работе. В обязанность управления входит развитие рабочих, предоставление им возможностей для продвижения, которые позволили бы им в конечном счете выполнять работу, соответствующую их возрастающей квалификации и обеспечивающую большие заработки.

Сведение вместе науки о работе и научно отобранных и обученных рабочих. Это — именно тот процесс, который вызывает «ментальную революцию» в управлении. Тейлор утверждает, что почти всегда сопротивление научному менеджменту исходит со стороны управляющих. Как он выяснил, рабочие готовы к сотрудничеству с целью научиться хорошо делать работу за высокую оплату.

Постоянная и тесная кооперация управления и рабочих. Существует почти равное распределение ответственности между управляющими и рабочими. Тейлор показал, что трудно найти какое-либо действие рабочего, которому не предшествовало бы какое-либо действие менеджера. При такой тесной кооперации возможности для конфликта почти полностью устраняются, так как приведение в действие власти осуществляется не произвольно. Менеджеры должны постоянно демонстрировать, что их решения подчиняются той же дисциплине, что и действия рабочих, а именно — научному изучению работы.

Под «наукой» Тейлор подразумевает систематические наблюдения и измерения, и примером его метода, который он часто цитирует, является развитие так называемой «теории копания». Он настаивает на том,

что хотя работа землекопа является достаточно простой, осуществить изучение факторов, влияющих на ее эффективное выполнение, не так просто. Насколько рабочий является достаточно флегматичным, чтобы быть способным делать эту работу, и достаточно ограниченным, чтобы выбрать ее. Насколько же маловероятно, что он сам способен разработать более эффективные методы копания. Но менеджеры обычно надеются именно на это. Научное исследование работы в данном случае должно включать определение оптимальной величины груза, который «первоклассный» рабочий может перенести лопатой за один раз, выяснение наилучшего размера лопаты для перемещения данного груза, разработка различных типов лопат для разных материалов. Рабочие должны иметь разные лопаты и знать, какой пользоваться для какого груза. Они должны быть переведены на прогрессивную систему оплаты, которая позволяла бы им получать высокий заработок за высокие результаты работы, причем установление «потолка» зарплаты не предусматривается.

Фундаментальным для мышления Тейлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существенном в задании.

Он применяет свою концепцию также к управлению. Он считает, что работа типичного заводского контролера состоит из целого ряда функций (таких, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, дисциплинарный руководитель), и он убежден, что эти функции могут быть выделены и исполнены различными специалистами, каждый из которых был бы ответственен за контроль различных аспектов работы и рабочих. Он называет эту систему «функциональным менеджментом» и сравнивает увеличение эффективности школы, где в каждом классе преподают специализированные учителя по предметам, по сравнению с эффективностью школы, где один учитель преподает все предметы. Он также формулирует «принцип исключения», который утверждает, что управленческие отчеты должны содержать краткие материалы в виде сравнительных итогов, представляющих в деталях только существенно отличающиеся от средних показателей результаты — как в сторону улучшения, так и ухудшения показателей. Таким образом, менеджер получил бы непосредственный и всесторонний взгляд на процесс работы.

Однако, оценивая реальное положение дел в управлении промышленностью, Тейлор отмечал чрезмерную иерархичность в организации производства, аналогичную военной организации: «Практически все мастерские... организованы, если можно так выразиться, на военную ногу. Приказы генерала, через полковников, майоров, капитанов, поручиков и низшего начальства передаются рядовым. Таким же образом приказы по промышленному учреждению проходят от директора-

распорядителя через управляющих отделами, начальников мастерских, их помощников и десятников – к рабочим».⁶⁷

Новая система организации труда, предложенная Тейлором, потребовала определения новых требований к управленческому персоналу и разработки (впервые в истории менеджмента) списка «лидерских качеств», включающих «умственные и душевные качества, необходимые для исполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей»⁶⁸. Всего он выделяет девять таких принципов:

Ум.

Образование.

Специальные или технические познания; физическая ловкость и сила.

Такт.

Энергия.

Решительность.

Честность.

Рассудительность и здравый смысл.

Крепкое здоровье.

Конечно, этот список Тейлора (как и все последующие списки, разрабатываемые в теориях лидерских качеств) рисовал образ идеального лидера-менеджера, что понимал и сам автор, отмечая, что «людей с шестью или семью качествами почти совсем невозможно добыть»⁶⁹. Однако для решения этой, практически неразрешимой проблемы поиска руководителей, обладающих всеми вышеперечисленными качествами лидера, Тейлор предлагает отказаться от организации военного типа: «По всей линии администрации военный тип должен быть отменен и заменен тем, что мы назовем «функциональным типом». Функциональная администрация (выделено Тейлором) состоит в таком распределении работ по управлению, чтобы каждый служащий, от помощника директора до низших должностей, должен был исполнять возможно меньшее количество функций».⁷⁰

В данном случае мы имеем хороший пример, показывающий значение теоретической работы в области лидерства для развития теории организационной структуры: по сути дела Тейлор, исходя из трудностей отыскания среди администраторов людей, обладающих полным набором лидерских качеств, предлагает модель структуры, которая впоследствии получила наименование линейно-функциональной структуры, в соответствии с которой, стоит сказать, большинство организационных структур в промышленности и государственном управлении.

⁶⁷ Тейлор Ф. У. Менеджмент. с. 55.

⁶⁸ Там же, с. 57.

⁶⁹ Там же, с. 58.

⁷⁰ Там же, с. 60.

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПОДХОД И АНАЛИЗ БЮРОКРАТИИ О ЛИДЕРСТВЕ

Второе направление классической школы менеджмента, разрабатывало проблемы, касающиеся работы всей организации как единого целого, а также, в частности, идеи, относительно лидерских качеств хорошо подготовленных администраторов. Представители этого направления пытались ответить на вопрос: «Как заставить людей работать наилучшим образом в интересах организации?». Наиболее весомый вклад в разработку идей администрирования внес *Анри Файоль*.

А. Файоль, француз по происхождению, был по образованию горным инженером и занимал различные должности во французском горно-металлургическом синдикате, проработав более тридцати лет директором синдиката. Наиболее известный его труд «Общее и промышленное управление» появился в 1916 году. Файоль полагает, что любая деятельность, которая приводит предпринимателей к успеху, может быть разбита на следующие группы:

Техническая деятельность (производство, обработка, применение).

Коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен).

Финансовая деятельность (поиски и оптимальное использование капитала).

Обеспечение безопасности (защита собственности и людей).

Отчетная деятельность (инвентаризация, балансовый отчет, расходы, статистика).

Деятельность по управлению (планирование, организация, распоряжение координация, контроль).

Файоль отмечал, что в предпринимательстве, в простом или сложном, большом или малом, всегда присутствуют эти шесть групп деятельности, или их существенные функции. Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная «установка». Различаются «установки»: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т.д. Эти установки определяют качества или навыки менеджеров, которые тесно связаны с выполнением ими лидерских обязанностей.

В качестве иллюстрации приведем таблицу, составленную Файолем (см. таб. 5.1.), в которой в численном виде представлено значение различных навыков (установок) в зависимости от занимаемой менеджером должности (от мастера до главы государства).

Каждая из этих «установок» покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

физические качества: здоровье, сила, ловкость;

умственные качества: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума;

Категории служащих	Установки						Полная квалификация
	А	Т	К	Ф	С	У	
Большое учреждение:							
Рабочий	5	85	—	—	5	5	100 (a)
Мастер	15		5	—	10	10	100 (b)
Начальник мастерской	25	45	5	—	10	15	100 (c)
Начальник отделения	30	30	5		10	20	100 (d)
Начальник технической службы	35	30	10	5	10	10	100 (e)
Директор	40	15	15	10	10	10	100 (f)
Несколько объединенных учреждений							
Главный директор	50	10	10	10	10	10	100 (g)
Государственная промышленность							
Министр	50	10	10	10	10	10	100 (h)
Глава государства	60	8	8	8	8	8	100 (i)

Таб. 5.1. Относительная важность различных «установок», которыми должен обладать персонал промышленных предприятий.

Где буквами обозначены следующие «установки» (функции менеджера)

А – административная;

Т – техническая;

К – коммерческая;

Ф – финансовая;

С – страховая;

У – учетная.

(См.: Файоль А. Общее и промышленное управление. с. 13).

нравственные качества: энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства;

общее развитие: запас различных понятий не относящихся исключительно к области выполняемой функции;

специальные знания: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции – будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой, будь то административной и т.д.

опыт: знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов».⁷¹

Файоль отмечает, что большинство из этих шести групп деятельности будут присутствовать во всех работах, но в разной мере. При этом, в частности, элементы управления будут занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее (или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала. В дальнейшем в теории менеджмента будет выделено несколько управленческих уровней, лидерские и административные функции на каждом из которых имеют свои собственные специфические черты. Так, в частности, Файоль считал, что задача высшего руководства организации может быть детализирована следующим образом:⁷²

Заботиться о том, чтобы программа действия была зрело подготовлена и неуклонно выполнена.

Заботиться о том, чтобы социальная и материальная структуры предприятия соответствовали его цели, ресурсам и потребностям.

Установить единую компетентную и энергичную дирекцию.

Согласовать действия, координировать усилия.

Формулировать ясные, отчетливые и точные директивы.

Содействовать хорошему подбору работников, во главе каждого отдела должен стоять компетентный и деятельный человек, каждый служащий должен быть на таком посту, на котором он может принести наибольшую пользу.

Отчетливо определить компетенцию.

Поощрять инициативу и ответственность.

Справедливо и искусно вознаграждать выполненную работу.

Устанавливать меры взысканий за провинности и ошибки.

Следить за дисциплиной.

Наблюдать за тем, чтобы частные интересы были подчинены общему интересу предприятия.

Внимательно следить за соблюдением принципа единства распорядительности.

Поддерживать материальный и социальный порядок.

⁷¹ Файоль А. Общее и промышленное управление. М., Контроллинг. с. 9-10

⁷² Там же, с. 56.

Устанавливать за всем контроль.

Бороться с злоупотреблениями регламентацией, бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т.д.»

Файоль подчеркивает, что управленческая деятельность универсальна для любой организации и задается вопросом, что такое управление в самом общем смысле? Главной заслугой Файоля является то, что он впервые дает точный и ясный ответ, давая определение менеджмента, которое включает в себя пять основных элементов:

Предвидение и планирование: "изучение плана будущего и набросок плана действия".

Организация: "выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой".

Распоряжение: "поддержание активности в среде персонала".

Координация: "работать вместе, тесно связанными, объединив усилия и гармонически действуя".

Контроль: "наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями".

По представлению Файоля, *управление* означает взгляд вперед, который делает процесс предвидения и планирования центральным в предпринимательской деятельности. «Менеджер должен оценивать будущее и предвидеть его». Для нормальной работы организация нуждается в плане, который должен обладать «единством, неразрывностью, гибкостью и точностью». Проблемы *планирования*, которые должны быть преодолены управлением, состоят в следующем: придать уверенность в том, что цели каждой организации прочно спаяны вместе (единство); использовать как краткосрочное, так и долгосрочное предвидение (неразрывность); обладать возможностью адаптировать план в свете изменяющихся обстоятельств (гибкость); пытаться точно предсказать направление действий (точность). Сущность планирования состоит в том, чтобы предоставить возможность оптимального использования ресурсов. Интересно, что Файоль в 1916 году аргументировал необходимость разработки правительством национального плана Франции.

Организовывать — означает «выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и человеческую». Задача управления состоит в том, чтобы построить организацию, которая даст возможность реализовать основные цели организации оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются. Здесь должно быть обеспечено единство распоряжения и указания, ясное определение ответственности, точное решение, поддержанное эффективной системой отбора и обучения менеджеров.

Третий элемент Файоля логически следует за первыми двумя. Организация должна начинаться с плана и определения ее целей. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая требованию достижения этих целей. Путем *распоряжения*, поддерживающего активность среди персонала, организация должна быть вовлечена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения менеджер обладает средством добиваться от подчиненных наилучшего выполнения задания. Это может быть сделано посредством примера, знания дела, знания подчиненных, непрерывного контакта с персоналом, а также посредством поддержания широкого взгляда на управляющие функции.

Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчиненными в рамках непосредственно задачи. Однако организации чаще всего выполняют самые разные задачи, поэтому становится необходимой *координация* усилий. Это может быть достигнуто только путем постоянного циркулирования информации и организации регулярных встреч руководящего звена.

И, наконец, *контроль* — завершающий цикл управления. Контроль служит для проверки качества выполнения других четырех элементов управления. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро и должна быть предусмотрена система штрафных санкций. Самый лучший способ обеспечить это заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой от функций производственных отделов, чью работу необходимо проверять. Файоль предполагал необходимость независимого, беспристрастного отдела контроля.

Файоль использует эту классификацию функций менеджера для различения администрирования и управления. Поэтому, вероятно, что когда он говорит о «доктрине административного руководства», подразумевается не только вышеупомянутая теория, но и дополнение теоретического анализа опытом с целью формирования доктрины «хорошего» управления. Он суммирует уроки своего собственного опыта в перечне основных принципов менеджмента. Это его собственные правила и он не предполагал, что они необходимы в качестве универсального применения, а также, что они в любой ситуации являются неизменными. В своих работах он уделял большое значение лидерским качествам руководителей и условиям успешного осуществления ими руководства. Так он писал: «Резюмируя, перечислим еще раз, какими качествами и знаниями мы желали бы видеть наделенными руководителей крупных предприятий

Здоровье и физическая выносливость.

Ум и умственная работоспособность.

Нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях, отвага; мужество ответственности; чувство долга, забота об общих интересах.

Значительный круг общих познаний.

Административная «установка».

Предвидение. – Умение разрабатывать и организовывать разработку программы действия.

Организация. – В особенности умение строить социальный организм.

Распорядительство. – Искусство управлять людьми.

Координирование. – согласование действий, слияние усилий.

Контроль.

Общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям.

Возможно более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии». ⁷³

Что касается условий осуществления организационного лидерства, то Файоль подчеркивал значение власти и единоначалия. Власть в организации «есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая их подчиняться» ⁷⁴ – такое определение вполне соответствует современным представлениям об организационной власти. Более того Файоль четко разделяет формальную власть, связанную с занимаемой должностью и не обязательно обеспечивающую лидерский авторитет. И власть, основанную на лидерских качествах: «В начальнике различают авторитет власти на основе устава и личный авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.д. В хорошем начальнике личный авторитет должен быть необходимым дополнением к власти, принадлежащей ему по уставу». ⁷⁵

Условием успешного организационного лидерства является единоначалие: «Служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник». ⁷⁶ В противном случае, как считал Файоль, если два начальника отдадут распоряжения одному и тому же служащему, «недомогание налицо; если причина не будет устранена, тревога растет, болезнь становится явственной, как в животном организме, угнетаемом внедрением в него постороннего тела, и мы наблюдаем следующие последствия: либо дуализм прекращается, либо организм должен погибнуть». ⁷⁷ Как следует из его работ, он был сторонни-

ком авторитарных методов принятия решений и лидерства. Считая, что руководитель должен в равной мере обладать авторитарной властью и нести персональную и полную ответственность за свои решения. «Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции – награды или кары – сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность». ⁷⁸

И, наконец, отметим, что Файоль, рассуждая о меняющихся условиях, в которых приходится действовать лидеру, по сути предвосхитил основные принципы ситуационной теории лидерства, когда писал: «В административном начале нет ничего негибкого и *абсолютного*; все в нем вопрос *меры*. Почти никогда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях: надо учитывать различные и меняющиеся обстоятельства, различие и смену людей, и много других переменных элементов». ⁷⁹

Главная заслуга Файоля состоит в том, что он определил, что же такое менеджмент и какое место в процессе управления занимает руководитель, обладающий лидерскими качествами. Он является преемником известным исследователем, давшим теоретический анализ управленческой деятельности — анализ, который выдержал полувековую критическую дискуссию. Лишь немногие исследователи не находились позже под влиянием этого анализа, а его пять принципов обеспечили возникновение системы понятий, с помощью которых менеджеры могут пояснить свои идеи о том, чем им в действительности приходится заниматься.

Основы направления, получившего название «анализ бюрократии» заложил немецкий философ и социолог Макс Вебер (1864-1920). Круг его научных интересов был чрезвычайно широк, но главный его вклад в теорию управления состоял в разработке концепции бюрократической организации и типов организационного лидерства. Рассматривая различные типы власти, Вебер приходит к выводу, что именно механизм передачи власти обуславливает возникновение бюрократии: если власть передается по наследству, организация принимает традиционную форму; если передача власти определена правилами, развивается бюрократическая организация. В общепотребительном смысле бюрократия — синоним волокиты, бездушного отношения к людям, бумаготворчества. Это слово часто применяется по отношению к неэффективно действующим гражданским административным органам. Но согласно собственному определению Вебера, бюрократическая организация — технически наиболее эффективная форма из всех возможных организаций.

⁷³ Файоль А. Общее и промышленное управление. С. 76.

⁷⁴ Там же, с. 22.

⁷⁵ Там же.

⁷⁶ Там же, с. 25.

⁷⁷ Там же.

⁷⁸ Там же, с. 22.

⁷⁹ Там же, с. 9-10.

Вебер писал: "точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов — все это достигает максимального развития в сильно бюрократической системе".⁸⁰ Вебер использует аналогию с машиной, утверждая, что бюрократия подобна современной машине, а остальные формы организации соответствуют немеханизированным формам производства. Он выделял следующие положительные стороны бюрократии:

Причина эффективности бюрократии заключена в ее организационной форме. При этом используются средства, наилучшим образом приводящие к намеченной цели, и они не подвержены влиянию капризов руководителя или традиций, вышедших из употребления.

Это возможно потому, что бюрократия представляет собой конечную стадию *деперсонализации*. В таких организациях есть сотрудники, чьи роли тщательно расписаны в письменных указаниях руководителя.

Эти сотрудники объединены в иерархическую систему, где каждый последующий уровень включает в себя все предыдущие. Существует набор правил и процедур, теоретически предусматривающий все возможные ситуации.

Есть "бюро" для хранения всех документов и дел, важным аспектом рациональности системы становится письменное предоставление информации.

Четко разделяются личные и деловые отношения на основе назначения на должности по контракту с точки зрения профессиональной квалификации.

Власть основана на должностях. Команды выполняются потому, что власть определяет компетенцию каждой должности на издание определенных распоряжений.

Важное значение имеет назначение на должность специалистов.

Один из признаков развивающейся бюрократии — рост квалификации профессиональных менеджеров и увеличение числа специалистов различных направлений со своими подразделениями.

Согласно Веберу, все это приводит к высокоэффективной системе координации и контроля. Рациональность организации проявляется в способности "просчитать" последствия ее действий. Благодаря иерархии власти и системе правил обеспечивается контроль действий сотрудников — это и есть деперсонализация. Благодаря найму специалистов, отвечающих за определенные области деятельности, и использованию литературы, обеспечивается соединение научных знаний и прошлого опыта. Организация рациональна, так как цель ее — "методическое дос-

тижение определенного заданного результата путем возрастающего расчета средств".⁸¹

В основе большинства исследований формальных, структурных характеристик организаций и в настоящее время лежат идеи Макса Вебера, роль которого заключается в том, что он предпринял первую попытку создать системные категории для анализа организаций.

Анализ бюрократии, по мнению Вебера, выявил следующие преимущества *бюрократического* типа управления:

Поведение сотрудников регламентируется правилами, нормами, инструкциями.

Конфликты между сотрудниками редки, так как сфера деятельности каждого регламентирована.

Поведение сотрудников предсказуемо, поскольку каждый включен в иерархию управления.

Назначение сотрудников на должности и их служебный рост зависят от их заслуг и профессиональной квалификации.

Работники становятся высококвалифицированными специалистами в своей работе, поскольку именно в ней специализируются.

В организации приоритетны должности, а не личности, что обеспечивает устойчивость организации при замещении должностей и перестановке кадров.

Опираясь на эти преимущества бюрократической организации, исследователи пришли к выводу, что бюрократическая организация наиболее выгодна при больших размерах производства и большом количестве персонала.

Хорошо известны также *недостатки* бюрократической организации, которые носят универсальный характер и чаще всего являются причиной упреков в адрес государственных структур:

Слишком большое внимание уделяется "бумажной" работе.

Сотрудники слабо заинтересованы в успехе организации в целом.

Сотрудники на работе не чувствуют интереса к своей личности, но лишь к занимаемой ими должности.

Регламентация обязанностей ведет к конформизму в поведении сотрудников.

Многочисленные правила и регламентации сдерживают возможности для продвижения сотрудников на более высокие должности.

Таким образом, можно прийти к выводу: у бюрократической организации существует целый ряд достоинств, но не меньше и недостатков, главный из которых состоит в том, что организация не принимает во

⁸⁰ Вебер М. Избр. произв. М., 1990. С. 646.

⁸¹ Там же. с. 662.

внимание индивидуальные, личностные характеристики персонала и не стимулирует инициативную, творческую работу.

Исследователи, оценивающие значение работ Вебера в области анализа лидерских качеств, отмечают, что основной вклад, внесенный им в анализ проблемы лидерства, связан с формулированием и разработкой понятия «харизма».⁸² Вебер выдвинул концепцию трех типов власти – традиционной, рациональной и харизматической. Эти три типа власти он называет «идеальными типами». В работах Вебера, также как и в работах других представителей классической школы, еще не проводится определенного различия между властью и лидерством (как уже отмечалось, в методологии лидерства эти различия стали рассматриваться как существенные только в 50-е гг.). Однако достаточно очевидно, что Вебер, исследуя власть, также занят поисками тех лидерских черт или качеств, которые обеспечивают наиболее эффективное использование этой власти.

Традиционный тип власти (лидерства) основан на традициях, социальных привычках, в его основе лежит традиционное действие, «как его осуществляли патриарх и патримониальный князь старого типа».⁸³ По замечанию Р. Арона, в таком обществе «субъект поступает по традиции, ему нет нужды ни ставить перед собой цель, ни определять ценности, ни испытывать эмоциональное возбуждение – он просто подчиняется укоренившимся в нем за долгую практику рефлексам».⁸⁴ Такие общества характерны для доиндустриальной эпохи.

Рационально-легальный тип власти Вебер характеризует как «господство в силу «легальности», в силу веры в обязательность легального управления и деловой «компетентности», обоснованной рационально созданными правилами, то есть ориентации на подчинение при выполнении установленных правил – господство в том виде, в каком его осуществляет современный «государственный служащий» и все те носители власти, которые похожи на него в этом отношении»⁸⁵. Таким образом, власть осуществляется в современных индустриальных государствах, где люди в организациях действуют в соответствии с установленными законами и правилами. Наиболее «чистым» типом такого господства является бюрократия. Но бюрократия, согласно Веберу, лишь потенциально является самой эффективной формой управления. В действительности, в результате сбоев в работе и внешних воздействий бюрократическая организация часто проявляет свои не только положительные

ные, но и отрицательные черты, а при определенных условиях последние могут и доминировать.

Вебер подчеркивал разницу между политическим лидером и чиновником, которая, по его мнению, состоит в том, что чиновник не должен делать именно то, что составляет сущность деятельности политического лидера – бороться: «деятельность вождя всегда подчиняется совершенно иному принципу ответственности, прямо противоположной ответственности чиновника. В случае если (несмотря на его представления) вышестоящее учреждение настаивает на кажущемся ему ошибочном приказе, дело чести чиновника – выполнить приказ под ответственность приказывающего, выполнить добросовестно и точно, как будто этот приказ отвечает его собственным убеждениям: без такой в высшем смысле нравственной дисциплины и самоотверженности развалился бы весь аппарат. Напротив, честь политического вождя, то есть руководящего государственного деятеля, есть прямо-таки исключительная личная ответственность за то, что он делает, ответственность, отклонить которую или ее сбросить с себя он не может и не имеет права».⁸⁶

Наиболее интересен, с нашей точки зрения, третий, выделенный Вебером тип лидерства или «господства» – харизматическое лидерство.

«Харизма» в соответствии с ранней христианской традицией, понятие для обозначения особенных, дарованных богом способностей, выделяющих и возвышающих человека над другими людьми. Этимологически «харизма» означает божественный дар. То, что лидеры обладают личностными характеристиками и качествами, отличающими их от других людей, было замечено давно, да и каждый из нас знает и чувствует это на основе личного опыта. Однако заслуга Вебера состоит, прежде всего, в том, что он придал понятию харизмы точный социологический смысл, который позволяет использовать это понятие и при анализе организационного лидерства.

Вебер определяет харизму следующим образом: «авторитет внеобыденного дара (харизма), полная личная преданность и личное доверие, вызываемое наличием качеств вождя у каждого человека: откровений, героизма и др., – харизматическое господство, как его осуществляет пророк, или – в области политики – избранный князь-военачальник, или плебисцитарный властитель, выдающийся демагог и политический партийный вождь».⁸⁷ Последователи харизматического лидера без принуждения, с готовностью и энтузиазмом подчиняются его авторитарному лидерству. В отличие от традиционного лидерства, которое зиждется на привычном, обыденном, постоянном в окружающей социальной действительности, харизматические лидер призывает к

⁸² См., напр.: Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство.

⁸³ Вебер М. Избр. произв. с. 646.

⁸⁴ Арон Р. Этапы развития социологической мысли. М., 1993. с. 490.

⁸⁵ Вебер М. Избр. произв. с. 646.

⁸⁶ Там же, с. 666.

⁸⁷ Указ. соч., с. 646.

свершениям, чему-то новому, необычному. Естественно, в этом случае харизматическое поведение лидера чаще всего можно наблюдать в неформальных организациях (например, религиозных сектах), а также в политических организациях и течениях. Но и в формальных организациях, основой существования которой является менеджмент, часто встречаются харизматические лидеры, особенно на высшем уровне руководства. Так, например, описывая историю менеджмента в корпорации Ксерокс, Д. Кернс и Д. Недлер отмечают, что «поначалу в фирме существовала чисто харизматическая модель менеджмента».⁸⁸ Однако «чистый» харизматический тип лидерства чаще встречается в небольших организациях, или в организациях, имеющих так называемую «матричную» структуру. Это объясняется тем, что с ростом численности организации, в ней с неизбежностью формируется линейно-функциональная структура, которая обладает бюрократическими признаками (прежде всего иерархичностью организации, специализацией и регламентацией деятельности лидеров-менеджеров).

Однако можно обнаружить и черты сходства между традиционным и харизматическим типом лидерства: в отличие от обезличенного руководства в бюрократической организации, где взаимоотношения между людьми (в том числе и отношения лидерства-следования) определяются установленной иерархией должностей и инструкциями, традиционное и харизматическое лидерство основываются на личных отношениях между лидерами и последователями, начальником и подчиненным.

Завершая краткий обзор веберовских представлений о лидерстве, отметим, что Вебер, в соответствии с традицией классической школы, считал, что лидерство определяется наличием у члена организации особых качеств, которые с большей или меньшей определенностью можно считать «харизматическими». Хотя он и не дает полного развернутого списка качеств лидера, обеспечивающих ему «харизматические» черты, из контекста его работ следует, что к этим чертам можно отнести волю, решительность, ясность целей, навыки руководства, умение «зажечь» людей, разбудить энтузиазм последователей и с упорством и настойчивостью, опираясь на последователей, манипулируя ими, добиваться целей.

Работы М. Вебера по исследованию харизматического лидерства вызвали интерес не только у социологов, но и у психологов, прежде всего психоаналитического направления. В традициях фрейдизма и неопрейдизма объяснение харизматического лидерства строится на признании бессознательной привязанности, которую один индивид испытывает к другому. Эта привязанность может развиваться из игры

воображения до идеализации объекта обожания. Все дети проходят через подобные фазы своей любви к родителям, при этом фантазия заставляет ребенка сконцентрировать свои эмоциональные ощущения на любимых родителях. Эти связи составляют базис влияния на мысли и чувства, который, в свою очередь, влияет на характер индивида посредством механизмов инкорпорации, идентификации и имитации. Если мы не можем стать такими, как объект обожания, мы стараемся быть на него похожими, чтобы получить его одобрение и во всех отношениях соответствовать его стандартам и ожиданиям. Созревание трансформирует и изменяет привязанности личности. Поэтому существует так много отношений руководителя и подчиненного (от глубокой, даже иногда патологической привязанности, до чисто рациональных отношений).

Американский психолог А. Залезник, используя методы созданной Э. Эриксоном психоистории, проанализировал харизматическое поведение таких разных исторических личностей, как Дж. Кеннеди, Де Голль, Ф. Рузвельт, М. Кинг, и ряда других. Он пришел к выводу, что личностные качества харизматических лидеров могут сильно отличаться. Так, например, американский президент Дж. Кеннеди безусловно обладал выраженными харизматическими чертами, способностью собирать огромные толпы народа во время своей предвыборной кампании. Но его «харизма» была, скорее, похожа на харизму молодежного рок-кумира. Наиболее ярко это демонстрирует так называемый «феномен прыгания», когда молодые девушки готовы были прыгать и визжать от восторга при появлении Кеннеди. А. Залезник отмечает, что особенно привлекательность Кеннеди возросла после его знаменитых дебатов с главным соперником – Р. Никсоном. «Хотя не совсем ясно, какие именно подсознательные и бессознательные образы эти дебаты пробуждали в умах электората, достаточно очевидно, что результаты кампании ошеломили мистера Никсона. Легенда о Кеннеди переросла в образ такого рыцаря с храбрым сердцем и отважными братьями, держащими своего молодого, полного задора лидера, готового победить всех противников и преодолеть любые трудности на пути возвеличивания Америки».⁸⁹

Есть нечто особенное, отличающее харизму, присущую Шарлю де Голлю, или, по крайней мере, его образу. Де Голль осознавал свою роль сильного лидера, требовавшейся послевоенной Франции, чтобы восстановить свое место в «созвездии наций». Де Голлю были присущи надменность и холодность, в то же время он был глубоко

⁸⁸ Кернс Д. Недлер Д. Пророки во тьме. Или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. Спб., 1966. С. 54.

⁸⁹ Zalcznik A. Charismatic and consensus leaders: a psychological comparison // Contemporary issues in leadership. (Eds. Rosenbach. W., Taylor R.) L., 1984. p. 258.

уверен в том, что Франция не должна прислуживать другим государствам, а должно, напротив, постоянно двигаться по пути усиления своего могущества.

Франклин Рузвельт являет собой несколько иной тип харизматического лидера. Вместо надменности и элитарности у этого лидера на первый план выходит постоянное следование чувству прагматизма. Он предпринимает огромные усилия, чтобы победить кризис в стране и новый тип тирании за рубежом. С помощью речей и выступлений, обладая яркой способностью убеждать, умело взывая к ценностям различных социальных групп, Рузвельт создал новую коалицию в американской политике, объединившую либералов, консерваторов, рабочих, фермеров и этнические меньшинства. Как отмечает Залесник, всякие попытки исследования его президентства должны среди прочего быть ориентированы на то, чтобы выяснить, как он добился лояльности таких разных групп и в чем заключается тот внутренний источник его энергии, который обеспечил ему такую работоспособность.

Список примеров таких лидеров можно было бы увеличить, включив в него лидеров с совершенно различающимися личностными чертами, но всех их объединяет способность обеспечивать привязанность других людей. Харизматический лидер имеет открытую и связанную с множеством других людей личную жизнь как результат переплетения новых и ранее известных объектов, символов и идеалов, которые тесно и системно взаимодействуют. Имидж или внутренний голос оказывает огромное влияние на лидера и формирует основу связей, которые лидер устанавливает с последователями.

Многочисленные исследования психологами феномена харизмы Гитлера показывают взаимосвязь факторов, которые в своей совокупности привели к появлению харизматического лидера. Жизнь и деятельность Гитлера является примером возвращения к примитивным формам мышления и действия. Только харизматический лидер такого рода мог соединить свои личные примитивные фантазии с национальной предрасположенностью к агрессии, используя историю как немого свидетеля невероятных результатов своей деятельности. Для того, чтобы частично объяснить данный феномен, необходимо вновь обратиться к природе переплетения свойств характера и к источникам их развития у личности. Внутреннее «я» Гитлера характеризовалось неустойчивой, хотя и сильной привязанностью к родителям. Гитлер с детства имел ряд сомнений по поводу своих корней и наследственности, кроме того, его беспокоил вопрос о том, был ли его отец незаконнорожденным. Оба эти обстоятельства нашли свое выражение в навязчивой идее о чистой расе.

Отец Гитлера, умерший, когда ребенку было тринадцать лет, был на двадцать три года старше матери. Гитлер, скорее всего, либо был свидетелем, либо оказался в плену своих кошмарных видений, порожденных тем, что его отец бил мать. В любом случае, отношение Гитлера к своему отцу было холодным, что не только породило в его душе ненависть к родителю, но и неадекватное понимание того, каким должен быть настоящий мужчина. Эта ненависть породила и его враждебное отношение к евреям, ибо он видел в них то, что ненавидел в себе, и был готов уничтожить их за это. Странная любовь Гитлера к матери, которая также как и отец умерла в период его поздней юности, очевидно, была тем фактором, который обеспечил источник эмоциональной энергии, подпитывающий его мечу о «чистой реконструированной и единой германской нации». По мнению психоаналитиков, именно эта привязанность к матери и к нации осталась глубоко внутренней, несколько эротичной, соединив сексуальность с агрессией. Именно эта привязанность стала движущей силой его садизма. Гитлер сохранял двойное отношение к матери. С одной стороны, он видел образ земной, теплой личности, с другой – мать для маленького ребенка воплощала силу. Именно вторая сторона личности матери стала идеалом для него, а, в конечном счете, всей Германии. Такое переплетение свойств его личности, наряду с неспособностью соединить контрастные образы родителей, привели его к «любовному роману» с Германией, роману, который привел к огромным потерям для человечества в целом и увековечившему в истории личность, не умеющую сдерживать импульсы подсознания, и которые, будучи бесконтрольными, становятся разрушительными.

Несмотря на то, что на первый взгляд дистанция между отношениями в семье и отношениями власти велика, для психоаналитиков любовь, сексуальность и агрессия тесно связаны. З. Фрейд неоднократно высказывал мысль, что в политической структуре приверженность лидеру является своего рода идеологией или «тотемом» и служит скрепляющим политическую систему воедино фактором. Если в то же время групповая агрессия намеренно приглушается (или сублимирована, например, в образе внешнего врага), тогда политическая структура способна охранять себя от внешнего влияния. Эта классическая модель групповой связи также может объяснить явление «сдачи», когда последователи переступают через свое «я» и передают его лидеру, оставаясь восприимчивыми к его командам и директивам. Они подчиняются, стараясь сохранить свою привязанность к лидеру, вне зависимости оттого, что для этого потребуется.

Выше были приведены примеры анализа формирования и функционирования харизматических лидеров с позиций психоанализа. Но

это не единственный подход с точки зрения методологии исследования. В дальнейшем мы более подробно рассмотрим подход к исследованию харизматического лидерства с позиций современного натурализма. Пока лишь отметим, что существуют достаточно веские аргументы в пользу того, что такие лидеры имеют врожденные, определяемые биологией и генетикой поведения предпосылки к лидерству.

Исследования харизматического лидерства всегда являются исследованием разнообразия их лидерских черт, особенно там, где наиболее интересна связь личности и истории. И именно здесь подход с позиций личностных черт наиболее перспективен с точки зрения получения неординарных результатов.

Глава 6

ОЦЕНКА ЗНАЧЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Многие критики обращали внимание на тот недостаток классических теорий, что их основатели были убеждены в необходимости и возможности создания единой универсальной схемы управления и лидерства, пригодной для любых организаций.⁹⁰ Но очевидно, скажем, что функции ректора университета, директора завода и регионального руководителя отделения политической партии различны. Все они должны заботиться об удовлетворении потребностей "клиентов" и "сотрудников", но разными путями, и результаты их работы будут оцениваться с помощью совершенно разных критериев. Также достаточно очевидно, что методы осуществления лидерства, предпринимаемые, например, заведующим научно-исследовательской лаборатории и командиром полка, существенно различаются. Этот достаточно очевидный факт в дальнейшем послужил основой для серьезной критики теории лидерских качеств.⁹¹

Недостатки классических теорий не могли не возникнуть на том социально-экономическом «фоне», на котором они возникали и развивались. Особенно хорошо это заметно на примере США. В конце XIX века США только закончили восстановление экономики после гражданской войны и страна начинает быстро превращаться в лидера мировой промышленности. На множестве предприятий, в том числе и крупных, значительную долю рабочих составляли эмигранты, не говорившие по-английски и не имевшие образования. Интересы рабочих сводились к получению зарплаты, достаточной для пропитания и содержания семьи. Сфер для проявления инициативы было мало, да и знаний для этого у рабочих было явно недостаточно. В этих условиях принципы бюрократического управления и «научного менеджмента» демонстрировали свою эффективность. Да и в настоящее время они с успехом применя-

⁹⁰ См., напр.: Дункан У. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1996. С. 60-61.

⁹¹ Необходимо сделать замечание методологического характера. Речь в данном случае идет не о «теории», в том смысле, как этот термин употребляется в науке, а о более или менее ясно очерченной совокупности концепций, идей и представлений, объединенных общим мнением, что для того, чтобы исследовать феномен лидерства, необходимо изучить личностные характеристики лидеров и на этой основе разработать оптимальное сочетание таких характеристик, соответствующих «идеальному» лидеру.

ются в развивающихся странах с низким уровнем доходов трудящихся, целесообразно применять их в технологически отсталых отраслях промышленного и сельскохозяйственного производства России (а как известно, большую часть отраслей народного хозяйства России можно отнести к категории технологически отсталых, где ручной труд составляет 60-70 % общего объема трудозатрат).⁹² Однако в развитых странах с высоким уровнем образования населения многие идеи классиков становятся неприемлемыми для современных производств, так как скывают инициативу, самостоятельность и чувство ответственности персонала.

Общей и существенной для всех концепций и направлений классической школы являлась методологическая установка, согласно которой целью теории менеджмента является не только создание принципов построения идеальной (в смысле достигающей наибольшей эффективности при заданных ресурсах и фиксированном внешнем социально-экономическом окружении организации, но и выработка принципов, обеспечивающих наиболее эффективное лидерство в организации, осуществляемое менеджером-руководителем. Эта задача решалась путем перечисления и описания лидерских качеств. «Классики» организационной теории или строили иерархии таких качеств, присущих идеальному лидеру, или, как это делал М. Вебер, требовали от идеального лидера некоторой неявно представленной совокупности черт, обеспечивающих проявление «харизмы» в поведении лидера.

По мере развития промышленности в первой трети XX в., быстрой концентрации капитала и укрупнения предприятий, потребность в лидерах, способных решать новые организационные задачи, быстро возрастала (прежде всего имеются в виду США – безусловный лидер в разработке теорий лидерства для этого периода). Но если еще Тейлор отмечал, что найти лидера, которому были бы присущи все выделенные им девять качеств, практически невозможно, то в условиях массового спроса на инициативных, талантливых руководителей, проблема встала еще более остро. Исследователи обнаружили два пути решения проблемы. Первый из них состоял в дальнейшем развитии теории лидерских черт, но уже не на основе «конструирования» идеального образа лидера,

⁹² По данным социологических опросов (июнь, 1995г.) факторы мотивации для российских рабочих и служащих распределились следующим образом: заработная плата – 67% (от общего числа опрошенных; интересная работа – 29%; возможность профессионального роста – 10%; продвижение по службе – 6%. Таким образом, ситуация в целом соответствует представлениям Тейлора, согласно которым главным (если не единственным!) фактором мотивации персонала является заработная плата.

обладающего полным и исчерпывающим набором таких качеств, а путем изучения личностных лидерских характеристик отдельных менеджеров, добившихся безусловных успехов в своей деятельности в качестве лидеров и последующего обобщения полученного таким образом эмпирического материала. Другой путь состоял в развитии психологических и поведенческих исследований (это направление – «неоклассика» – будет подробно проанализировано в следующем параграфе.

Одним из наиболее ярких и последовательных сторонников теории лидерских черт был Ордуэй Тид, американский психолог организации труда и управления, посвятивший исследованию лидерских черт ряд работ, вышедших в 30-е и 40-е гг. в США.⁹³ Он полагал, что не существует непреодолимой грани между эффективным производственным лидерством и счастьем и благосостоянием работника. Достижение организационной гармонии их взаимоотношений он предполагал на пути расширения соучастия в управлении (партиципативного лидерства). Но для развития таких взаимоотношений, лидеры должны обладать определенными и четко идентифицируемыми чертами. К наиболее существенным относятся следующие:

Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство – это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего уровня.

Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять последователей на их достижение.

Энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми». Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.

Дружелюбие и привязанность. Тид считал, что для лидера хуже, когда его боятся, чем когда его любят.

Порядочность. В соответствии со своими принципами Тид считал, что люди должны заслуживать доверия.⁹⁴

Дальнейшее развитие теории черт значительно усложнило систему выделяемых лидерских качеств и привело к появлению ряда классификаций. Так известный американский консультант в области менеджмента У. Беннис выделял четыре группы лидерских качеств.⁹⁵

⁹³ См.: Tead O. Human nature and management. N. Y., 1929; Tead O. The art of leadership. N. Y., 1935.

⁹⁴ Приведено по: Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1996. С. 149.

⁹⁵ Bennis W. The 4 competencies of leadership. // Training and development journ. V. 11. 1984. August. P.618-619.

1 Управление вниманием или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

2 Управление значением или способность так передавать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

3 Управление доверием или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4. Управление собой или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
Ум и логика	Инициативность	Умение заручаться поддержкой
Рассудительность	Гибкость	Умение кооперироваться
Проницательность	Бдительность	Умение завоевывать популярность и престиж
Оригинальность	Созидательность и творчество	Такт и дипломатичность
Концептуальность	Честность	Умение брать на себя риск и ответственность
Образованность	Личностная целостность	Умение организовывать
Знание дела	Смелость	Умение убеждать
Речевая развитость	Самоуверенность	Умение менять себя
Любознательность и познавательность	Уравновешенность	Умение быть надежным
Интуитивность	Независимость	Умение шутить и понимать юмор
	Самостоятельность	Умение разбираться в людях
	Амбициозность	
	Потребность в достижениях	
	Настойчивость и упорство	
	Энергичность	
	Властность	
	Работоспособность	
	Агрессивность	
	Стремление к превосходству, Обязательность	
	Участливость	

Таб. 6.1. Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров (по О.С. Виханскому и А.И. Наумову)

О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют три группы личностных факторов: интеллектуальные способности, психологические или эмоциональные черты характера и личностно-деловые (см. таб. 1).

Исследователи организационного лидерства чертами обычно называют индивидуальные личностные характеристики человека. К ним относят чаще всего ум, образованность, уверенность в своих силах, настойчивость в достижении цели, агрессивность в общении, общительность, развитое чувство справедливости, экстравертность. Психологи называют эти описания чертами личности.

Большинство людей считает, что эти черты определяют поведение человека и его успех в жизни. В какой-то мере это чувство является результатом чтения историй о деятельности таких великих людей, как Александр Македонский, Жанна Д'Арк, Уинстон Черчилль, Джон Кеннеди, Петр Первый. Мы читаем об их подвигах и деяниях в книгах, смотрим о них фильмы, следим за карьерой современных лидеров по публикациям в газетах. Эти индивиды описываются как сильные и динамичные личности, поэтому теория лидерских качеств получила также название *теории великих людей*.

Определенные черты, похоже, связаны с успехом в личной карьере. Например, экстравертность и агрессивность важны для торговых представителей. Образованность и вербальные способности необходимы учителю. Поражает количество и разнообразие черт, связанных с лидерством. Ум, доминирование, агрессивность и способность справедливо судить – лишь несколько из этого списка. Изучение этих лидерских качеств привело к исследованию также физических характеристик лидеров, таких как рост, вес, осанка и даже внешняя привлекательность.⁹⁶

Подход с точки зрения лидерских черт потерял свою популярность в связи с появлением и развитием психологических и поведенческих подходов, хотя некоторые исследователи все еще пытаются найти новые лидерские черты. Основным выводом из этих исследований было то, что лидеры превосходят своих подчиненных умом, надежностью, социально-экономическим положением и ростом. Но результаты этих исследований противоречивы. Еще в конце 40-гг. американский психолог управления Р. Стогдилл в своих исследованиях выяснил, что наличие так называемых лидерских качеств вовсе не обязательно делает человека лидером.⁹⁷ Он отмечал, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества, что позволило

⁹⁶ Fiedler F. Chemers M. Leadership and effective management. Glenview 1974. P. 23.

⁹⁷ Stogdill R. Personal factors associated with leadership // Journal of applied psychology 1948. Vol.25. pp.35-71.

ему придти к выводу, что «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает набором личных свойств».⁹⁸

Главная трудность этих теорий состоит в том, что ни одна лидерская черта не влияет прямо на достижения группы. Возможно, та или иная черта указывает на человека как на лидера, но достижения группы, как было выяснено представителями поведенческой школы менеджмента, зависят не только от этого, но и целого ряда ситуационных и психологических факторов. Этот вывод относительно лидерства иллюстрируется на рис. 6.

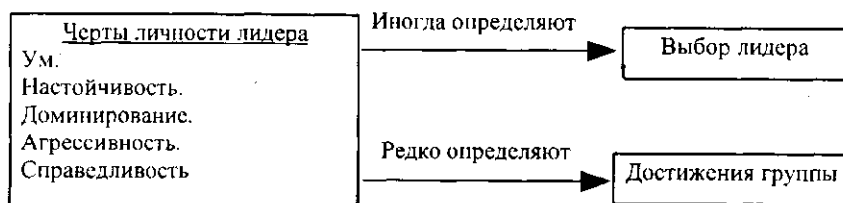


Рис. 6.1. Черты лидера и эффективность.

Подводя итог отметим, что исследование лидерских черт не является очень плодотворным подходом к объяснению лидерства. Не обязательно все лидеры должны обладать всеми чертами и многие не-лидеры обладают значительной частью (если не всеми) этих черт. Таким образом подход с позиций исследования лидерских черт не дает руководства относительно того, сколькими чертами должен обладать лидер. Далее, десятки исследований, которые были проведены, не пришли к единому мнению относительно того, какие черты являются собственно лидерскими и как они относятся к современным требованиям к лидерству. Как отмечают Г. Вайрих и Г. Контц, «многие из этих так называемых черт в действительности являются поведенческими паттернами».⁹⁹

Отказавшись от поиска лидерских качеств и черт характера, общих для всех лидеров-руководителей, исследователи стали изучать другие факторы, которые могли бы способствовать успешному занятию лидерских позиций в организации. Дж. Хант из Лондонской школы бизнеса пришел к следующему заключению относительно общих характерных особенностей менеджеров высшего звена (именно занятие высших управленческих постов требует владения в совершенстве искусством лидерства), которые возглавляли организации в общественном и частном секторах Велико-

британии.¹⁰⁰ В результате исследований было выяснено, что хорошие руководители отличались следующими качествами:

первый ребенок или первый сын: те, кто достигали вершин больше первые дети, чем вторые или третьи;

сильное желание успеха: те, у кого есть огромное желание достичь большего успеха, и те, кто любит бороться и серьезно относится к своей карьере;

мощная жизненная энергия: энергия, позволяющая сопротивляться, не разочаровываться, давать сдачи при движении вверх по иерархической лестнице;

способность к долгосрочному прогнозу: те, кто находится на верхней ступеньке иерархической лестницы, обдумывают ситуацию на более продолжительный период времени (от 3 до 5 лет), чем те, кто внизу; стремление к цели: иметь цель, без конца стремиться к ней, создавать даже искусственные цели, если нет других;

способность к политической активности: это особенно относится к первым детям, которые, вероятно, учатся политике с появлением вторых детей;

замкнутость: те, кто довольствуется только своей компанией, где они чувствуют себя уверенно;

независимость от области работы: психологическая способность выделить важное из менее важного, центральное из периферийного.

Как можно видеть, ни одна из этих характеристик не связана с экономическими предпосылками. Многие выдающиеся лидеры происходили из малоимущих слоев общества, являются детьми рабочих, мелких служащих, небогатых фермеров. Однако, как отмечает американский исследователь лидерства и организационной культуры Дж. Эдэйр, «родители, относящиеся к классу руководящих и профессиональных работников, действительно «внедряют» своим детям мысль о стремлении к цели гораздо раньше и чаще, чем родители более низкого социального уровня. Большинство детей копирует поведение родителей, стремится достичь большего. Если мы посмотрим на карьеру детей руководящих и профессиональных работников, то увидим, что путь до вершины у них короче. К счастью, есть исключения и среди детей из более низких социальных слоев, которые обладают огромной жизненной энергией, но их не много».¹⁰¹

Вернемся к результатам исследований Дж. Ханта. Его исследования того, что думают по поводу лидерских качеств сами руководители выявили, во-первых, они верят, что существуют общие черты личности,

⁹⁸ Цит. По: Мескон М. и др. Основы менеджмента. с. 489.

⁹⁹ Weirich H., Koontz H. Management. A global perspective. 1993. с. 493.

¹⁰⁰ Пример заимствован из кн.: Смит Р. Руководство вашим коллективом. Пер. с англ., Жуковский, 1992.

¹⁰¹ Adair J. Effective leadership. L., Pan. 1983. p. 118.

свойственные лидерам, и во-вторых, результаты опросов выявили следующие повторяющиеся у респондентов предпочтения:

«способность работать с большим кругом людей;
умение брать ответственность на себя за выполнение важных задач;
стремление к достижению больших целей;
опыт руководства коллективом;
большой опыт разных деловых функций в середине карьеры.»^[102]

Дискуссия о важности лидерских черт продолжается. Недавно были выделены следующие лидерские качества: движение (включая стремление к достижению цели, мотивацию, энергию, честолюбие, инициативу, упорство), мотивацию к лидерству (стремление к лидерству, но не к власти как таковой), честность и прямота, самоуверенность (включая эмоциональную стабильность), познавательные способности и понимание бизнеса. Менее ясен вклад творчества, гибкости и харизмы в эффективность лидерства.^[103]

Исследователями лидерских качеств была проведена большая и полезная работа. Накопленная ими информация, особенно переработанная в кросс-культуральном контексте, имеет практическое значение, и служила и служит основой для разработки тестов и для проверки существования лидерских качеств у претендентов на руководящие должности. Такая работа проводится и в России.¹⁰⁴ Однако в целом подход лидерских качеств не оправдал возлагавшиеся на него надежды и не смог разработать практически значимых рекомендаций, позволяющих безошибочно выявлять лидеров: перечень релевантных качеств оказался огромным и охватывал полярные определения (например, альтруизм-эгоизм, честность и открытость – хитрость и скрытость и т.д.). Этот подход ориентировался на идеальную, стабильную ситуацию и организацию и становился беспомощным и бесполезным в случае быстрой смены организационного окружения, настроений членов группы, особенностей задания и ситуации. Несмотря на эти недостатки и весьма ограниченную сферу практического применения, подход лидерских качеств сыграл положительную роль в развитии исследований лидерства. Как отмечают Виханский О.С. и Наумов А.И. «он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерств»¹⁰⁵

¹⁰² Цит. по: Смит Р. Руководство вашим коллективом. с. 9.

¹⁰³ См.: Kirkpatrick S., Locke E. Leadership: do traits matter? // Academy of management executive 1991, №2. pp. 48-60.

¹⁰⁴ См., напр.: Власова Н. Справочник по психологии управления. Т. 2. Новосибирск, 1994.

¹⁰⁵ Виханский О.С. и Наумов А.И. Менеджмент. М., 1996. с. 378.

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ И СИТУАЦИОННЫХ КОНЦЕПЦИЙ ЛИДЕРСТВА

В конце 40-х гг. исследования лидерства в организации переместились с лидерских черт к исследованию стилей лидерства и организационного поведения. Лидерский стиль и поведение лидера иногда рассматриваются как синонимы, так как оба эти понятия описывают, что делает лидер. Если на ранних этапах развития поведенческо-психологического подхода, это было в какой-то мере справедливо, то впоследствии, с появлением ситуационных концепций, пришлось отказаться от такого отождествления.

По крайней мере четыре фактора способствовали этому изменению исследовательской ориентации. Одним из них было отсутствие достоверных данных в пользу правильности теории лидерских черт, на что указывал, в частности, Р. Стогдилл.¹⁰⁶

Второй фактор, который способствовал смещению исследовательского интереса, состоял в том, что ученые начали изучать то, что в действительности делают лидеры. Большое влияние на изучения стиля лидерства оказали экспериментальные исследования, проведенные учеными университета штата Айова в конце 30-х – начале 40-х гг. с группами детей десятилетнего возраста. Меняя условия задания, исследователи варьировали тип лидерства в группах детей. Было выяснено, что становление в группе авторитарного, партисипативного или попустительского (laissez-faire) стиля лидерства зависело от типа задания: при изменении задания менялся и тип лидерства.¹⁰⁷

Третий фактор определялся появлением ряда исследований, которые объединяются названием «человеческие отношения». Начало этим исследованиям было положено изучением Э. Майо взаимоотношений в трудовых коллективах на предприятиях Западной электрической компании (США), которые проводились с 1927 по 1932 гг. (Хоторнские эксперименты).

Наконец, четвертый и, пожалуй, самый главный фактор был связан со становлением и развитием психологии организационного поведения, в рамках которой было выяснено, что лидерское поведение определяет

¹⁰⁶ См.: Stogdill R. Personal factors associated with leadership // Journ. of psychology. Vol. 25. 1948. p 35-71; см. также: Bryman A. Leadership and organization. Ch. 3.

¹⁰⁷ Об этих исследованиях, получивших название «Iowa childhood studies» см.: White R., Lippitt R. Leader behavior and member reaction in three «social climates» // Group dynamics: research and theory (Ed. by D. Cartwright and A. Zander); Bryman A. Leadership and organization. p 36-39.

ся не только личностными качествами, но и потребностями, мотивацией, удовлетворением от работы и целым рядом других переменных.

Рассмотрим, в силу их важности, два последних фактора более подробно.

7.1. Значение хоторнских исследований Э. Майо

Э. Майо, бывшего профессором Гарвардского университета, часто называют основателем направления человеческих отношений и индустриальной социологии. Исследования, проведенные под его руководством, показали значение влияния рабочих групп на организационное поведение людей и позволили разработать ряд рекомендаций по повышению эффективности лидерства.¹⁰⁸

Первоначально интересы Э. Майо концентрировались на изучении физических условий работы, усталости, несчастных случаев и текучести кадров и влиянии на эти параметры труда пауз отдыха. Одно из первых его исследований было проведено на прядильной фабрике в Филадельфии, где текучесть кадров в одном из подразделений достигала 250% по сравнению со средней величиной 6% по всем остальным подразделениям. После того как Майо ввел паузы для отдыха, возросла производительность и улучшился моральный климат в рабочих группах. Когда работники сами принимали участие в установлении частоты и длительности пауз, было зарегистрировано дальнейший рост производительности. К концу первого года текучесть в подразделении была снижена до среднего уровня по фабрике в целом. Первоначальное объяснение заключалось в том, что паузы отдыха, прерывая монотонность работы, улучшают психологическое и физическое состояние рабочих. Но после дальнейших исследований Майо изменил свое мнение. Главные исследования, которые привели к такому изменению, и заложили основу целому направлению в области изучения мотивации и промышленной психологии, были хоторнские эксперименты, проведенные между 1927 и 1932 гг. на заводах Западной электрической компании в Чикаго.

До начала работы исследовательской группы Майо инженерами компании изучалось влияние освещенности рабочего места на производительность труда рабочих. Две группы рабочих были изолированы и условия освещения для одной из них варьировалось, а для другой под-

держивалось неизменными. Существенной разницы в результатах работы этих двух групп обнаружено не было: что бы ни делалось с освещением, производительность росла в обеих группах. В этот момент приступила к работе команда Майо. Первая стадия их исследований известна как «испытательная комната по сборке реле». Шесть работников, собирающих телефонные реле, были изолированы с целью наблюдения за влиянием на результаты и моральный климат различных изменений в условиях труда. В течение пяти лет экспериментов варьировались условия работы и фиксировались изменения в производительности труда. Для начала была введена специальная схема групповой оплаты (прежде женщины работали в группе с сотней других работников при прогрессивной индивидуальной оплате). Другие изменения, вводимые в ходе экспериментов, включали в себя паузы отдыха (варьируемые по продолжительности), укороченные часы работы и перерывы для восстановления сил – всего более десяти изменений. Перед введением изменений исследователи проводили много времени, обсуждая их с работницами. Между работницами и исследователями сложились открытые, дружеские отношения на все время проведения экспериментов. Практически каждое введенное изменение улучшало результаты работы.

Следующей стадией эксперимента был возврат к первоначальным условиям работы. Работницы вернулись к сорокавосемичасовой шестидневной рабочей недели без прогрессивной оплаты, без пауз отдыха и перерывов для восстановления сил. Результаты продолжали расти до наивысших зафиксированных значений. К этому моменту Майо стало ясно, что «перечисленные изменения, проведенные экспериментально... не могут быть использованы для объяснения главного изменения – непрерывно растущей производительности».¹⁰⁹ Объяснение, данное в конце концов, заключалось в том, что работницы экспериментальной группы испытывали большое удовлетворение от работы, так как имели большую свободу в их рабочем окружении и контроле над планированием собственного рабочего времени. В результате эксперимента шесть работниц стали социальной группой со своими собственными стандартами и ожиданиями. За счет обособления женщин от остальных работниц и путем интенсификации их взаимодействия и кооперации, неформальным ценностям, нормам и социальным взаимоотношениям, которые были построены, группа стала единым, сплоченным коллективом. Также была чрезвычайно эффективна система коммуникаций между исследователями и работницами. Это означает, что нормы выработки были такими, что женщины чувствовали, чего от них хотят исследователи.

¹⁰⁸ Основные результаты Э. Мэйо изложил в следующих работах: Mayo E. The human problems of the industrial civilization. N. Y., 1933; The social problems of an industrial civilization. Boston, 1949. См также: Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Гл. 8; История менеджмента /Под ред. Д.В. Валового. М., 1997. Гл. VII; Пью Д.С., Хиксон Д. Дж. Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента. М., 1995; Bartol K.M., Martin D.C. Management. N.Y., etc. 1991. Ch. 2.

¹⁰⁹ Цит. по: Пью Д.С., Хиксон Д. Дж. Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента. с. 188.

Руководители группы испытывали личный интерес к каждой работнице и демонстрировали гордость успехами группы. В результате у работниц и у руководителей (супервайзеров) развилось чувство соучастия и сложилась совершенно новая модель работы.

Обобщение Майо заключалось в том, что удовлетворение от работы зависит в большей степени от неформальной социальной модели рабочей группы. Там, где нормы кооперации и результатов установлены за счет ощущения важности, физические условия влияют на производительность труда незначительно.

Однако это объяснение пришло в последующие годы. Во время самого эксперимента непрерывное увеличение результатов рассматривалось как что-то необъяснимое и непрогнозируемое, в связи с чем было принято решение распространить эксперименты и на другие подразделения завода. Первоначально программа осуществлялась в форме интервью (опросов). Однако вскоре стало понятно, что этот метод мало что сообщает исследователям о реальных условиях труда (из-за субъективности оценок интервьюируемых), но дает много информации о взаимоотношениях между сотрудниками. На этой стадии исследований было выяснено, что проблемы взаимодействия и сотрудничества рабочих и менеджеров возникали из-за эмоционального отношения рабочих к текущим проблемам, при игнорировании ими аргументов, основанных на объективном анализе трудностей и задач производства. Рабочие, как выяснил Майо, были активизированы «логикой настроения», в то время как менеджеры – «логикой стоимости и эффективности». Майо показал, что если это противоречие не учитывается топ-менеджерами (высшим руководством) и не принимаются меры для его сглаживания, конфликт неизбежен.

Третьей стадией исследования было наблюдение за группой, выполняющей задание в естественных условиях, т.е. вне экспериментальной ситуации. Было организовано постоянное наблюдение работы группы сотрудников-мужчин и регистрировались ее результаты. Также было обнаружено, что группа ограничивает свои результаты: стандарт результатов группы не превышался отдельными рабочими. Отношение членов группы к прогрессивной схеме оплаты труда было индифферентным. Группа была высоко интегрированной, с собственной социальной структурой и кодексом поведения, который противоречил требованиям менеджеров. Этот кодекс предполагал полную солидарность всех членов группы в конфликтных ситуациях с менеджерами: если производительность повысится – нормы выработки также повысятся, оплата труда упадет. Следовательно, группа будет враждебно реагировать на попытки отдельных своих членов существенно повысить дневную выработку. И наоборот: не должно быть сделано слишком мало: так как это членами группы рассматривается как обман. Формальное распределение

ролей в группе не существовало, тем самым было подтверждено значение неформального социального группирования в определении норм выработки.

В целом значение хоторнских исследований состояло в определении значения неформальной структуры группы и неформального лидерства, в демонстрации важности для работников устойчивых социальных взаимоотношений. Исследования позволили Майо сделать обобщение, согласно которому прежние представления о том, что каждый работник в своем организационном поведении преследует узкий, рационально понимаемый, свой собственный интерес, являются ложными. Также был сделан вывод, что падению ценностей в обществе может противостоять создание в промышленности ситуаций, ведущих к спонтанной кооперации.

Влияние хоторнских исследований и работ Майо на развитие теории менеджмента и представлений о механизмах, целях и задачах лидерства было очень велико. По оценке Дж. Дункана, хоторнские исследования привели к тому, что «такие вопросы, как лидерство, мотивация и коммуникация, стали легитимными темами в управленческих исследованиях наряду с изучением трудовых движений и затрат времени, планированием, организацией и контролем».¹¹⁰ Подобную оценку дает и В. Г. Смольков: «Хоторнские эксперименты положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Обозначились возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации».¹¹¹

Хоторнские исследования привели к более полному осознанию и пониманию «человеческого фактора» в ситуациях лидерства. Эти исследования также показали значение адекватной системы коммуникаций, в частности, направленной вверх от рабочих к управляющему. Исследование показало, цитируя Майо, что «управление добывается успехов или терпит неудачу в той пропорции, в которой оно безоговорочно принимается группой как власть и лидер».¹¹²

7.2. Исследования потребностей человека в организации

Одной из наиболее характерных черт классической школы менеджмента было представление о человеке на производстве как о *Homo Oeconomicus* («человеке экономическом»), т.е. субъекте, который, продав

¹¹⁰ Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1996. С. 128.

¹¹¹ Смольков В. Конфликт в социальном управлении // Проблемы теории и практики управления, 1994, № 5. с. 123.

¹¹² Цит. по: Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента. С. 192.

свою рабочую силу, подчиняет все свои действия и поступки в организации одной цели – получению максимальной выгоды (в виде заработной платы) от этой продажи. Это и есть та единственная потребность, которую он может удовлетворить на производстве, и, соответственно, важное лидерское качество состоит в том, чтобы «справедливо» (по выражению Тейлора) удовлетворить эту потребность, что, в конечном счете, должно обеспечивать максимально высокий уровень удовлетворения от работы самих рабочих. Но исследования показали, что проблема потребностей человека на работе в действительности выглядит гораздо сложнее.

Наиболее значительный вклад в исследование потребностей человека в организации внес А. Мэслоу, автор книги «Мотивация и личность», посвященной проблемам мотивации и удовлетворения потребностей человека.¹¹³ Теория мотивации поведения человека Мэслоу базируется на утверждении, что человек никогда не может полностью достичь своих целей, так как по мере достижения одной цели и удовлетворения связанной с ней потребности, у него появляются другие потребности и он, соответственно, ставит перед собой новые цели. В связи с этим положением, Мэслоу сформулировал следующие предположения относительно «природы человека» проявляющейся в организационном поведении: 1) люди – это вечно нуждающиеся животные, потребности которых никогда невозможно удовлетворить полностью; 2) состояние неудовлетворенности или ощущение неудовлетворенных потребностей, побуждает человека к действию; 3) потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высоких уровней на вершине. Схематически иерархия потребностей представлена на рис. 7.1.



Рис. 7.1 Иерархия потребностей по Мэслоу.

А. Мэслоу выделил пять уровней потребностей:

физиологические потребности – пища, вода, жилище; это потребности выживания – без их удовлетворения люди погибнут;

потребности безопасности – защита от опасности, угрозы и лишений, неопределенности будущего;

социальные потребности (потребности причастия) – общение, одобрение, дружба, ощущение причастности к коллективу;

потребности «эго» (я) – самооценка, (самоуважение), уважение со стороны коллег, репутация, статус в организации;

«самовыражение» – потребность реализации собственного потенциала для непрерывного самосовершенствования, возможность более полного выявления талантов и мастерства.

Согласно Мэслоу, потребности образуют определенную иерархию, так как потребности низшего уровня должны удовлетворяться в первую очередь. Низший уровень потребностей Мэслоу назвал *дефицитными потребностями* (физиологические, потребности в безопасности и причастности). После того как эти потребности удовлетворены, (и только после этого), человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня, которые он назвал *потребностями роста и развития*. Дефицитные потребности удовлетворяются за счет факторов, как или иначе внешних по отношению к личности, в то время как потребности роста и развития присущи личности, ее внутренним характеристикам. Таким образом, голодный замерзший человек будет концентрировать свое внимание и усилия на получении пищи и тепла, не обращая внимания на потребности более высокого порядка. После того, как он будет накормлен и согрет, человек будет искать безопасности и затем комфорта от общения с другими людьми. Эгоистические потребности связаны с желанием человека занимать определенное (по возможности наиболее высокое) место в организационной иерархии, быть авторитетом для окружающих, пользоваться уважением, благодаря своим личным качествам (например, профессиональному мастерству, умению «делать деньги» и т.п.). О высшей потребности – самоактуализации – Мэслоу писал в 1943 г. следующим образом: «Музыкант должен сочинять музыку, художник должен рисовать, поэт должен писать стихи, если они хотят быть полностью счастливы. Человек должен быть тем, кем он может быть. Эту потребность мы можем называть самоактуализацией... Это относится к желанию самовыражения, а именно, к тенденции человека актуализироваться в том, кем он может потенциально быть, желание становиться все больше и больше тем, кем он является,

¹¹³ См.: Maslow A. Motivation and personality. N. Y., 1954.

становится полностью тем, кем он способен стать».¹¹⁴ Рассматривая условия реализации потребностей в организации, Мэслоу предложил «теорию угрозы», которая призвана оправдать необходимость создания в организации нормальных условий труда. Когда персонал организации сталкивается с опасностью, люди испытывают серьезные психологические трудности. Когда индивид сталкивается с трудностями при достижении своей жизненной цели, возникает *конфликт*. Если работник вынужден выбирать между двумя одинаково важными но взаимоисключающими целями, возникает *угрожающий конфликт*. Например, коммерческому директору фирмы, который занимает также выборную должность в местном муниципалитете, предлагают переехать в другой город, так как ему предстоит повышение по службе в его фирме. Но этот шаг требует отказа от депутатских обязанностей и ему предстоит сделать выбор: что предпочесть: карьеру в своей организации или верность своим избирателям и выгоды, которые дает ему депутатство. Еще более острая форма конфликта – *катастрофический конфликт*. Если коммерческий директор имеет выбор: получить повышение или сохранить свой высокий статус, обеспечиваемый мандатом, и заняться политикой, то человек, которому предложили досрочный уход на пенсию такого выбора не имеет: в лучшем случае он устроится на работу, где он никого не будет интересовать – он сталкивается с катастрофическим конфликтом.

Теория иерархии потребностей Мэслоу явилась важным инструментом более точного понимания того, что лидеры делают и что должны делать. Если представления классической школы разрабатывались в условиях, когда рабочие приходили на работу и работали ради удовлетворения дефицитных потребностей (средняя зарплата в 1,5 доллара в день в горнорудной промышленности США времен Тейлора обеспечивала возможность аренды примитивного жилья и питания семьи на уровне физиологического минимума), то уже через двадцать лет в промышленно развитых странах дефицитные потребности людей, работающих по найму, удовлетворялись на любой работе, и в качестве мотиваторов постепенно начали выступать потребности более высокого уровня. Соответственно изменились требования к лидерским функциям менеджера. Авторитарное руководство и единоначалие, прекрасно соответствующие задаче управления малограмотными чернорабочими, все хуже соответствовали задачам эффективного управления коллективами, в которых число «белых воротничков» постоянно росло. Таким образом, теория потребностей Мэслоу ориентировала лидерское организационное поведение на большее внимание к мотивации работы подчиненных с одной стороны, а с другой – на создание таких организацион-

ных условий, в которых лидеры имели бы возможность удовлетворять свои индивидуальные потребности (прежде всего, высшего уровня).

Несмотря на не снижающуюся популярность теории Мэслоу, наиболее часто выдвигаемый против нее критический аргумент состоял в том, что для рядовых сотрудников затруднительно распознать уровни собственных удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей. В таком случае лидерам трудно или даже невозможно индивидуализировать и конкретно адресовать мотивационные программы.¹¹⁵

В ответ на эту критику К. Альдерфер предложил дальнейшее развитие подхода, основанного на анализе человеческих потребностей.¹¹⁶ Он выделяет только три уровня потребностей:

Е – потребности существования – потребности, связанные с выживанием и воспроизведением, например, еда, одежда, кров;

Р – потребности, связанные со взаимоотношениями – это социальные потребности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми, например, потребность в уважении;

Г – потребности роста – это потребности личностного роста, например, потребность в обучении новым навыкам и в самоуважении.

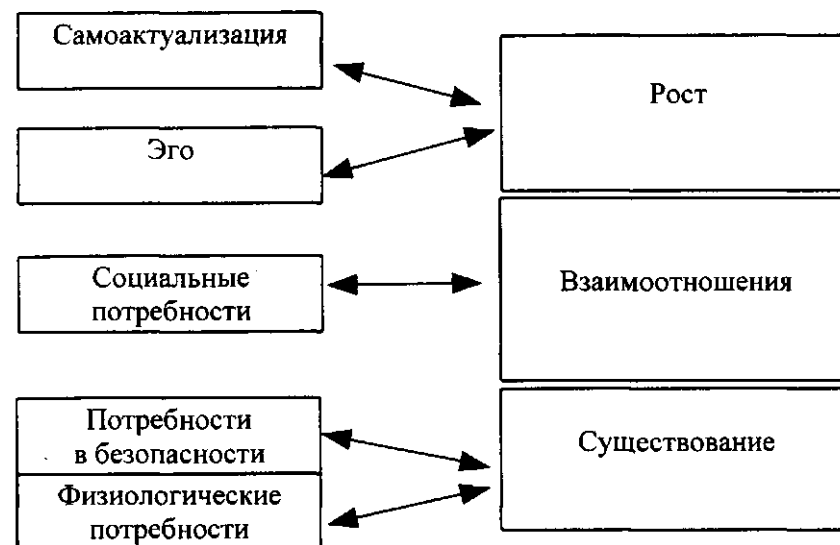


Рис. 7.2. Соотношение потребностей по Мэслоу и Альдерферу.

¹¹⁴ Цит. по: Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986. с. 48.

¹¹⁵ См.: Дункан Дж.. Основопологающие идеи в менеджменте. С. 136.

¹¹⁶ См.: Alderfer C. Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings. N. Y., 1972.

Этот подход получил название «теория ERG» по первым буквам названий трех уровней потребностей – existence, relatedness, growth. Альдерфер в своем подходе делает меньший упор на строгую иерархичность порядка удовлетворения потребностей. Потребности различных уровней могут действовать одновременно, и совсем не обязательно существование автоматического перехода от одного уровня к последующему. Возможна компенсация потребностями более низкого уровня там, где потребности высокого уровня не могут быть удовлетворены. Этот подход является полезным усовершенствованием подхода Мэслоу, хотя и есть явные совпадения в выделенных уровнях потребностей. Схематически соотношение между двумя подходами представлено на рис. 7.2.

7.3. Предположения Д. МакГрегора о человеческом поведении

Дуглас МакГрегор был профессором промышленного менеджмента в Гарвардском университете вплоть до своей смерти в 1964 г. Наиболее значительной книгой МакГрегора была «Человеческая сторона предпринимательства».¹¹⁷ В ней он предложил широко известную дихотомию менеджмента: теорию X и теорию Y.

Оценивая ситуацию, сложившуюся в теории менеджмента в середине 50-х годов, он отмечал, что общественные науки находятся в таком же положении, в каком были физические науки в период исследования энергии атома в 30-е годы: достаточно очевидно, что прошлое понимание природы человека неадекватно, и во многих отношениях неправильно. Также, как полагал МакГрегор, становится все более ясно, что при соответствующих условиях творческий потенциал человека может проявиться и в организационной обстановке.

МакГрегор рассматривает предположения о поведении человека, лежащие в основе управленческих действий. Традиционная концепция администрации (на примерах работ Файоля) основана на ряде представлений, которые в совокупности составляют теорию X:

Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации – деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач.

Относительно людей менеджмент – это процесс направления их работы, их мотивации, контроля их действий, изменения их поведения (если этого требуют нужды организации).

Без активного вмешательства со стороны менеджеров, люди были бы пассивны, и даже были бы настроены против нужд организации. Следовательно, их нужно убеждать, награждать, наказывать, контролировать – их деятельность должна направляться. Это и есть задача менеджмента.

За этой общепринятой теорией стоят несколько дополнительных представлений – менее точных, но весьма распространенных:

Обыкновенный человек по природе своей лентяй – работает так мало, насколько это возможно.

У него не хватает честности, он не любит ответственности, он предпочитает, чтобы им управляли.

По природе своей, он эгоцентричен, безразличен к организационным нуждам.

Человек сопротивляется переменам.

Он леговерный, не очень способный, готовая добыча для шарлатана и демагога.

Эти положения, по утверждению МакГрегора, определяли понимание человеческого фактора экономической организации, и из этого понимания следовало, что эффективный менеджмент должен быть «жестким» или «сильным». В этом случае методы управления поведением основываются на принуждении и угрозах (обычно скрытых), тщательном наблюдении, жестком контроле за поведением. С другой стороны, менеджмент может быть «мягким» или «слабым». Здесь методы управления поведением основываются на податливости, удовлетворении человеческих требований, стремлении к достижению гармонии. Предполагалось, что тогда люди будут послушными и будут охотнее воспринимать управление.

Имеются некоторые сложности в «жестком» подходе. Сила вызывает сопротивление: уменьшение производительности, антагонизмы, межгрупповые конфликты, неявный, но эффективный саботаж целей менеджмента. Осуществлять этот «жесткий» подход особенно трудно в период полной трудовой занятости.

Есть сложности и при применении «мягкого» подхода. Он часто ведет к разрушению менеджмента: к гармонии – возможно, но одновременно и к безразличию к работе. Люди используют преимущества «мягкого» подхода, однако они ожидают от администрации все больших уступок, но стремятся прилагать все меньше усилий.

МакГрегор отмечает, что характерный для середины XX в. подход «твердость, но справедливость», представляет собой попытку сочетания преимуществ как твердого, так и сильного подходов. Это напоминает выражение Рузвельта: «Говори мягко, но имей при себе большую дубину».

¹¹⁷ McGregor, D. M. The human side of enterprise. N. Y. McGraw Hill, 1960; См. также: Leadership and motivation. Boston, MJT Press, 1966; The professional manager. N. Y., McGraw Hill, 1967.

Далее он отмечает, что новые открытия в области общественных наук бросают вызов всем ранее существовавшим представлениям о человеке, его природе и о целях менеджмента. Оценивая современную ему ситуацию в области обществоведения, МакГрегор утверждает, что хотя эти новые представления, которые исходят из лабораторий, клиник, школьных комнат, семьи, и даже, в некоторой степени, из самой промышленности, еще не достаточно экспериментально обоснованы, но становится все более ясно, что это поведение *не является* следствием врожденных качеств человека. Это, скорее всего, качества, которые вырабатываются у него под воздействием природы промышленной организации, философии менеджмента, политики и практики. Общепринятый подход теории Х основывается на ошибочных представлениях о том, что есть причина, а что есть следствие.

Для того чтобы определить, почему общепринятый подход менеджмента является неадекватным, необходимо рассмотреть вопрос мотивации. Мотивация определяется потребностями. Человек – существо, постоянно испытывающее те или иные потребности, и как только одна из них удовлетворяется, ее место занимает другая. И это – бесконечный процесс, он продолжается от рождения до смерти.

МакГрегор отмечает, что современная ему теория менеджмента признает существование иерархии потребностей, но для нее характерно неправильное представление о том, что эти социальные потребности могут порождать опасность для организации. Исследования показали, что работа сплоченного, единого коллектива может при соответствующих условиях быть намного более эффективной для достижения целей организации, чем работа людей по отдельности.

Менеджеры, опасаясь противодействия их усилиям, направленным на достижение организационных целей, часто прикладывают немало сил для контроля и направления работы персонала способами, которые противоречат естественному «группированию» человеческих потребностей. Когда социальные потребности человека и, возможно, его потребность в защищенности не удовлетворены, он настроен против целей организации: проявляет сопротивление, ненависть, отчужденность. Но его поведение является скорее следствием, чем причиной.

Над социальными потребностями, надстраиваются так называемые *эгоистические потребности*, которые, в свою очередь, подразделяются на две группы:

потребности, которые относятся к чувству собственного достоинства – потребность быть уверенным в себе, быть независимым, потребность в достижениях, знаниях и умениях.

потребности, которые относятся к репутации человека – потребность иметь определенный социальный статус, быть признанным, потребность в поощрении, в заслуженном уважении сотрудников.

Рядовая промышленная организация предоставляет немного возможностей для удовлетворения этих эгоистических потребностей для низших членов своей иерархии. МакГрегор подчеркивает, что традиционные методы организации работы, особенно в массовом, серийном производстве, мало обращают внимания на эти аспекты человеческой мотивации. Если бы практическое осуществление научного менеджмента было бы специально организовано так, чтобы пресекать эти потребности, то вряд ли бы эта цель была достигнута лучше, чем сейчас.

Наконец, вершина в иерархии человеческих потребностей – это то, что Д. МакГрегор вслед за А. Мэслоу называет *потребностями в самовыражении*. Это потребность человека в раскрытии своего собственного потенциала, в непрерывном саморазвитии, и, в самом широком смысле, в творческом самовыражении.

Он отмечает, что условия современной жизни дают лишь ограниченную возможность для реализации потребностей самовыражения.

Если потребности низших уровней удовлетворены, они больше не интересуют человека, они как бы более не существуют. Менеджеры часто спрашивают: «Почему люди столь не продуктивны? Мы платим хорошую зарплату, предоставляем хорошие условия для работы, у нас замечательные дополнительные льготы и полная занятость. Но все же не кажется, что люди готовы отдавать более, чем минимум усилий.»

Дело в том, что менеджмент, предоставив возможности для удовлетворения физиологических потребностей и потребностей в защищенности, тем самым повысил мотивацию в отношении социальных и, возможно, эгоистических потребностей. Пока *на работе* нет возможностей удовлетворить эти потребности высших уровней, люди будут чувствовать лишения, и эти лишения отражаются на их поведении. При таких условиях, если менеджмент продолжает концентрироваться на физиологических потребностях человека, его воздействие будет заведомо неэффективно. При этих условиях люди будут настоятельно требовать больше денег. Для них становится более важно, чем что-либо, приобретать товары и пользоваться услугами, которые доставляют ограниченное удовлетворение, компенсируют нереализованные потребности. Хотя деньги имеют ограниченную ценность в удовлетворении многих потребностей высших уровней, они могут стать предметом интереса, если являются *единственным* доступным средством удовлетворения потребностей.

Оценивая работы классической школы, Д. МакГрегор отмечает, что принятая в классических концепциях менеджмента теория «кнута и

пряника» в мотивации хорошо срабатывает лишь при определенных обстоятельствах. Менеджмент может предоставить или не предоставить человеку *способы* удовлетворения его физиологических потребностей и потребности в безопасности. Такими способами являются и работа сама по себе, и зарплата, и условия работы, и дополнительные льготы. С помощью этих способов человека можно держать под контролем так долго, как долго он борется за свое существование.

Но теория «кнута и пряника» перестанет действовать, как только человек достигнет достаточного для себя уровня существования, и когда его можно будет мотивировать потребностями более высоких уровней. Такой менеджмент не может предоставить человеку возможности для развития чувства самоуважения, или уважение его коллег, или удовлетворение в потребности самовыражения. Этого можно достичь с помощью таких условий, когда человека всячески поддерживают и дают возможность стремиться к удовлетворению от работы для *самого себя*. Если же такие условия не созданы, человек будет разочарован.

Но создание таких условий не является «контролем». Это не самый лучший метод управления поведением. Таким образом, Как замечает МакГрегор, менеджмент находится в странном положении. Высокий уровень жизни, созданный современными технологиями и ноу-хау, дает возможность удовлетворить наши физиологические потребности и потребности в безопасности. Но делая возможным удовлетворение потребностей низших уровней, менеджмент «кнута и пряника» не может использовать такие средства мотивации, как вознаграждения, ожидания, стимулы, или же угрозы и другие принудительные меры.

Философия менеджмента посредством управления и контроля, не зависимо от того, мягкий он или жесткий, неадекватна для мотивации, поскольку человеческие потребности, на которые опирается рассматриваемая теория, не являются на сегодняшний день существенными мотивирующими факторами. Управление и контроль, по существу, бесполезны для мотивации людей, доминирующими потребностями которых являются социальные или эгоистические. В настоящее время и жесткий, и мягкий подходы терпят фиаско, так как они не соответствуют изменившимся социально-экономическим условиям жизни людей.

Люди, лишенные возможности удовлетворить на работе важные для себя потребности высшего порядка, ведут себя именно так, как можно предсказать – они становятся ленивыми, пассивными, сопротивляются переменам, им не хватает чувства ответственности, они готовы воспринимать демагогию, неразумные требования экономических льгот.

Рассмотрев недостатки классических представлений о природе человека и методах управления организационным поведением людей, МакГрегор представил следующие основные принципы более адекват-

ной с его точки зрения теории мотивации и человеческой природы, которую он назвал теорией Y:

Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации – деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач.

Люди по своей натуре не пассивны и не настроены против нужд организации. Они начинают проявлять себя таким образом только в результате некоторого опыта работы в данной организации.

Мотивация, возможности к дальнейшему развитию, готовность брать на себя ответственность, способность вести себя в соответствии с целями организации – все это присуще людям. Обязанность менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить возможности для проявления этих качеств.

Существенной задачей менеджмента является создание таких условий и методов управления в организации, чтобы люди, направляя свои усилия на достижение целей организации, достигали свои личные цели наилучшим образом.

Однако, теория Y не подразумевает, что менеджмент сложил свои полномочия, что отсутствует лидерство, снижается роль стандартов или других управленческих характеристик, что обычно соотносят с «мягким» подходом в теории X.

В соответствии с взглядами МакГрегора принцип, который выведен из теории X, – это управление и контроль, осуществляемые авторитетом. Напротив, теория Y основана на принципе интеграции, или создании таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия. Такой принцип интеграции в буквальном смысле создает условия, при которых отдельные личности достигают собственных целей, внося при этом вклад в достижение целей всей организации.

То, каким образом менеджер понимает человеческую природу и «базисные» формы организационного поведения человека имеет важное значение, так как по МакГрегору то, во что человек верит как в истину, побуждает его поступать соответствующим образом. Подобное поведение, в свою очередь, побуждает и других поступать так, как от них этого ожидают. Именно таким образом люди создают самоисполняющиеся пророчества. Если менеджер допускает, что его подчиненные ленивы, безответственны, и их надо принуждать упорно работать, то вполне вероятно, что будет создана система поощрения и оценки, обеспечивающая такие условия, при которых подчиненные будут вести себя в соответствии с ожиданиями менеджера. Буду выработаны четкие нормы и правила, менеджеры будут контролировать не только выполнение работы, но и ее качества в соответствии с требованиями. Работники быстро

приспособятся к новой системе и, в конце концов, будут вести себя так, как это предсказывает теория Х.

Сложность применения теории Y на практике определяется тем, что люди привыкли к тому, что ими управляют, манипулируют, что их контролируют в промышленной организации и к тому, чтобы удовлетворять свои социальные и эгоистические потребности, а также потребности в самовыражении вне организации. Это характерно для менеджмента точно так же, как и для работников. Настоящее «гражданство на производстве» – нереальная идея, смысл которой большинство членов промышленной организации даже не обдумывало.

Однако прогресс все-таки осуществляется. МакГрегор отмечает некоторые новые явления в менеджменте, которые полностью согласуются с теорией Y:

Децентрализация и делегирование. Это пути освобождения людей от слишком сильного контроля в рядовой организации, что предоставляет им большую степень свободы в управлении своим поведением, позволяет принимать на себя ответственность и, что важно, удовлетворять свои эгоистические потребности.

Расширение фронта работ – объединение нескольких работ в одну, обеспечение целостности задания. Эта идея, впервые примененная в Ай-би-эм и в Детройт Эдисон, вполне согласуется с теорией Y. Расширение фронта работ способствует принятию решений на нижних этапах организационной вертикали, предоставляет возможность удовлетворить социальные и эгоистические потребности. Реорганизация работы на уровне завода предлагает одну из наиболее интересных возможностей для инноваций, согласуемых с теорией Y.

Консультативный менеджмент и соучастие. При подходящих условиях, консультативный менеджмент одобряет стремление работников управлять своей созидательной энергией для организационных целей, предоставляет им возможность участвовать в процессе принятия решений, что должным образом воздействует на людей, способствует удовлетворению их социальных и эгоистических потребностей.

Оценка интенсивности труда. Даже беглое изучение общепринятых программ оценки интенсивности труда в рамках менеджмента показывает, что они полностью соответствуют теории Х. В действительности, большая часть таких программ имеет тенденцию относиться к индивиду, как если бы он работал на сборочном конвейере.

МакГрегора критиковали за то, что он представлял лидерство исключительно в категориях теории Х и Y, тогда как в действительности работники имеют определенные характеристики, которые описаны одновременно в обеих теориях. На самом деле МакГрегор, несомненно, осознавал опасность мышления в категориях этих двух крайностей, и с

самого начала указывал, что менеджерам следует выборочно адаптировать степень контроля к уровню зрелости или зависимости подчиненных. Незрелые и зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле. Вероятно, к ним подходит большая часть допущений, составляющих теорию Х. Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и в первую очередь к ним относятся допущения теории Y.

Работы МакГрегора показали, что то, каким образом лидер строит свои предположения относительно мотивации и движущих факторов поведения подчиненных (согласно теории Х или теории Y) определяет его лидерское поведение и поведение подчиненных. Как отмечает Дж. Дункан, «подобно легендарному греческому скульптору Пигмалиону, менеджеры часто «лепят» тип поведения сотрудника, с которым они сталкиваются»¹¹⁸, а также выдвигает следующее критическое замечание: «Как бы то ни было, убежденность в том, что допущения менеджеров представляют единственный и основной источник нашего знания о лени и безответственности персонала, не может быть подтверждена интуитивно, и эта идея не была исследована в достаточной мере, для того, чтобы признать неоспоримыми столь огульные обобщения».¹¹⁹

Значимость допущений МакГрегора о человеческом поведении заставила менеджеров и теоретиков менеджмента внимательно проанализировать достоинства разных стилей лидерства в управлении. В результате этого анализа сложились поведенческая и ситуационная школа в лидерстве, которые рассматриваются в следующей главе.

¹¹⁸ Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. С. 154.

¹¹⁹ Там же.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Центральным понятием для поведенческих (а также рассматриваемых ниже ситуационных) теорий лидерства является понятие «стиль лидерства». Это понятие не следует путать с понятием «стиль менеджмента». В явной форме это различие было введено в теорию менеджмента после работ уже упоминавшегося Г. Минцберга.¹²⁰ Поставив перед собой цель исследовать, что в действительности делают менеджеры, Минцберг выделил 10 управленческих ролей, (см. таб. 8.1.) которые сгруппировал в три области: *межличностная* (охватывает связи, которые менеджер имеет с другими людьми), *информационная* (менеджер собирает, распространяет и передает информацию) и *управленческая* (менеджер выступает как лицо, принимающее решение, инициатор изменений, распределитель ресурсов и организатор переговоров). Когда говорят о «стиле менеджмента», имеются в виду все эти функции. В случае же «стиля лидерства» оцениваются межличностные роли, и, в частности, лидерские функции менеджера, которые Минцберг определил как совмещение потребности организации и потребности отдельных людей, находящихся в подчинении лидера.

Поведенческие концепции лидерства своим происхождением обязаны бихевиоризму – направлению в психологии, получившему широкое признание и популярность в 20-е – 30-е гг в США. Характеризуя бихевиоризм в целом, М. Г. Ярошевский и Л. И. Анцыферова отмечают, что предметом исследования в этом направлении психологии была не психика как таковая, «а поведение, понимаемое как совокупность внешне наблюдаемых эффекторных, преимущественно, двигательных реакций».¹²¹

Разработанная одним из основоположников этого направления Б. Скиннером теория *оперантного обусловливания*, на которой базируется бихевиоризм, отличается от *классической* теории обусловливания, разработанной русским физиологом И. П. Павловым, когда стимул предшествует реакции (знаменитые опыты И. П. Павлова с собаками). При оперантном обусловливании реакция происходит до возникновения стимула. Согласно концепции Скиннера, процесс обучения представляет собой положительное подкрепление необходимого экспериментатору поведения. Таким положительным подкреплением может быть денежное вознаграждение. Последовательная цепь

¹²⁰ См.: Minzberg H. The nature of managerial work. N. Y., 1973.

¹²¹ Ярошевский М. Г. и Анцыферова Л. И. Развитие и современное состояние зарубежной психологии. М., 1974. С. 232.

действий и подкреплений равнозначна *непрерывному* подкреплению всякий раз, когда рабочий производит единицу продукции, и получает заработную плату. Такой режим оплаты обеспечивает стабильное поведение, но не вызывает трудового энтузиазма.

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях вне организации, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, и т.п.)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным

Представитель	Передаёт информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации.	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления,
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приводящие к изменениям, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация сталкивается с серьезными сбоем в работе или кризисом	Обсуждение стратегически и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации – что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Таб. 8.1. Десять управленческих ролей по определению Минцберга

Дж. Дункан, интерпретируя результаты Скиннера, вводит понятия частичного подкрепления, подкрепления с фиксированным интервалом и подкрепления и переменным интервалом.¹²² Частичное подкрепление предполагает, что следствие не возникает после каждого повторения действия, а через фиксированные интервалы времени. При подкреплении с фиксированным интервалом следствие наступает через определенное время. Например, могут повториться три или четыре задания,

¹²² См.: Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. с. 143-145.

прежде чем работник получит положительное подкрепление. Например, менеджер говорит проектировщику, что частичные выплаты будут происходить, когда проект будет спланирован на 30, 50 и 90%. В этом случае стимул будет заключаться в том, чтобы выполнить работу как можно быстрее. При подкреплении с переменным интервалом, объект подкрепления не может точно определить, когда оно произойдет. Такая ситуация характерна для работников творческих профессий, исследователей – т. е. для людей, род занятий которых не позволяет определить, когда они добьются общепризнанного успеха и сопутствующего ему вознаграждения.

Другим фактором, определившим выдвижение не первый план поведенческих исследований лидерства, были работы К. Левина, в исследованиях которого были выявлены три стиля руководства.¹²³ Он исследовал следующие стили:

- диктаторский – руководитель сам решает, что нужно сделать и как;
- демократический – решения принимаются после обсуждения;
- попустительский – члены группы работают самостоятельно, руководитель сам является членом группы.

В экспериментах Левина самой производительной была работа при диктаторском руководстве, но при этом необходимо было присутствие руководителя, в противном случае работа прекращалась. Члены этой группы проявляли агрессивность по отношению друг к другу и увлекались поисками «козлов отпущения». Демократическое руководство было самым популярным и позволяло получать стабильные результаты как по качеству, так и по производительности. Попустительский стиль руководства оказался самым плохим во всех отношениях.

Главным критерием, которым пользовался Левин, была производительность. Но производительность может быть критерием только на короткий период времени, а в экспериментах Левина работа не регистрировалась, когда руководитель отсутствовал. В «долговременных» ситуациях производительность могла быть снижена из-за прогулов или большой текучести кадров. После второй мировой войны Левин по заказу и при финансировании сначала еврейской общины Нью-Йорка, а затем Военно-морского флота США организовал семинары для руководителей – так называемые Т-группы (тренировочные группы). Это были первые и неоднозначно оцениваемые попытки добиться повышения эффективности управления за счет изменения поведения лидеров.

Результаты исследований Левина, опубликованные в конце 30-х – 40-х годов, контрастировали с почти повсеместно установившемся

¹²³ См.: Смит Р. Руководство вашим коллективом. с. 11-15.

представлением, что целью исследования лидерства является поиск необходимых для руководителя лидерских черт, при убежденности, что авторитарный стиль управления вкупе с единоначалием является единственно возможным, обеспечивающим высокую эффективность управления. Поэтому результаты его исследований оценивались не только как новаторские, но и как требующие проверки и подтверждения в различных типах организаций.

Четыре стиля руководства Р. Лайкерта. Р. Лайкерт, американский социальный психолог, в 1949 г. основал институт социальных исследований при Мичиганском университете, а с 1969 г. руководил организованной им «Ассоциацией Ренсиса Лайкерта» – консультационной фирмой, которая внедряла его идеи об управлении в широкую практику. Основные результаты его исследований были изложены в книге «Новый тип менеджмента», вышедшей в свет в 1961 году.¹²⁴

Свой анализ Лайкерт начинает с критической оценки состояния дел в теории менеджмента и существующей практики управления: «Менеджеры, достигающие наиболее высоких результатов, в американском бизнесе и управлении, находятся на пути к значительно более эффективной системе управления, чем существующая ныне».¹²⁵ Исследования показали, что организации с низкой эффективностью, имеют тенденцию находиться под руководством менеджеров, сконцентрированных на работе, то есть они стремятся держать своих подчиненных постоянно занятыми на определенной работе производственного цикла и при этом достигать удовлетворительного уровня стандартов времени. Такое поведение, как отмечает Лайкерт, следует из идеи Тейлора с его разбиением работы на части, отбором и обучением людей для их выполнения и приложением постоянного давления для достижения результатов. Руководители видят себя выполняющими работу за счет ресурсов (которые включают и людей), находящихся в их распоряжении.

Лайкертом было обнаружено, что руководители, достигающие наилучших результатов, фокусируют свое внимание на человеческих аспектах проблем своих подчиненных и на создании эффективных рабочих групп, которым ставятся высокие цели для достижения. Такие руководители сконцентрированы на сотрудниках. Они рассматривают свою деятельность, как работу с людьми, а не с производственными заданиями, они пытаются узнать их как личностей и они видят свою задачу в помощи подчиненным сделать их работу высокоэффективной. Они осуществляют общий, а не детальный контроль и в большей степени сосредоточены на целях, а не на методах. Они допускают макси-

мальное участие подчиненных в принятии решений, и если требуется добиться высокой производительности, то руководитель должен быть не только ориентирован на подчиненных, но также иметь высокие цели и быть способным организовать процесс принятия решений для их достижения. Суммируя эти результаты, Лайкерт выделил четыре системы лидерства, схематично представленные в таб. 8.2.

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

Таб 8.2. *Стили лидерства Лайкерта (по: Мескон М. и др. Основы менеджмента. с. 495).*

Система первого типа (Система 1) – эксплуататорское, авторитарное лидерство, где лидер использует чувство страха и наказания, для того, чтобы добиться повиновения подчиненных. Внутригрупповые коммуникации в этом случае развиты слабо, лидеры и подчиненные психологически далеки друг от друга, основной объем решений принимается наверху организации.

Система 2 представляет собой благожелательный авторитарный тип лидерства, где руководство использует поощрения и награды, поведение сотрудников подчинено руководителям, информация, идущая вверх, ограничена тем, что лидер хочет слышать, политические решения принимаются наверху, но решения, предписанные определенными схемами, могут быть делегированы на более низкие уровни.

Система 3 – система лидерства консультативного типа, где управление использует поощрения, а в некоторых случаях – наказания, предусматривается некоторое участие подчиненных в принятии решений, коммуникации направлены как вверх, так и вниз, но информация, которую хочет услышать руководитель, дается в ограниченных количествах и с предосторожностями. В этой системе подчиненные могут оказывать только умеренное влияние на деятельность своих департаментов, так как основные для организации решения принимаются наверху, а решения, касающиеся частных вопросов, на более низких уровнях.

Система 4 характеризуется участием в групповом управлении. Руководство осуществляет экономическое поощрение и полностью использует участие группы в установлении целей, связанных с высокой производительностью и с улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали, подчиненные и руководители психологически близки. Принятие решений осуществляется в результате групповых процессов, и процедура принятия решений интегрирована в формаль-

¹²⁴ Likert R. The new patterns of management. N. Y., 1961.

¹²⁵ Ibid., p. 24.

ную организационную структуру, где организация рассматривается как множество перекрывающихся групп, а каждая группа связана с остальной частью организации с помощью людей (называемых Лайкертом «связующими булавками»), которые являются членами более чем одной группы. Система управления 4, по оценке Лайкерта, обеспечивает высокую производительность, большее участие отдельных людей в делах организации как целого и лучшие отношения между лидерами-менеджерами и подчиненными. Лайкерт следующим образом описывает преимущества Системы 4: «Новые интересы, новые рынки и новые стратегии продажи, открытые как-то одним специалистом по сбыту, тут же становятся достоянием группы, которые она развивает и совершенствует. Взаимодействие человека с человеком на собраниях, где доминирует руководитель, не создает групповой лояльности и имеет гораздо менее благотворное воздействие на мотивацию сбытовиков, чем групповое взаимодействие и проведение собраний, где принимаются решения».¹²⁶

В целом, высокопроизводительные лидеры – это те, кто собрал своих сотрудников в эффективные группы, и подчиненные которых обладают согласованным поведением и высоким уровнем удовлетворения от работы, присущим системе четвертого типа. Но есть и исключения: технически компетентное, ориентированное на работу, жесткое управление может достигать высокой производительности (в частности, при поддержке жестких мер контроля). Однако члены групп, лидеры которых используют силовые методы, скорее всего будут иметь безразличное отношение к качеству работы и управления и, вследствие этого, высокую текучесть кадров и большое количество конфликтов между работниками и управлением, что проявляется в забастовках, жалобах и т. п.

Управление, согласно Лайкерту, всегда взаимосвязанный процесс. Чтобы быть эффективным, и иметь возможность общения, лидер всегда должен изменять свое поведение с учетом личностных качеств последователей. Нет специфических правил, которые хорошо бы работали во всех ситуациях – есть только общие принципы, которые должны рассматриваться с учетом ожиданий, ценностей и навыков тех, с кем менеджер взаимодействует. Чувствительность к этим ценностям и ожиданиям – это решающее умение менеджера. Организации должны создать такую атмосферу и условия, которые поощряли бы всех руководителей обращаться с людьми, с которыми они встречаются соответствующим их ценностям и ожиданиям образом.

При решении этой задачи менеджеры сейчас имеют ряд методов измерения параметров, релевантных задачам управления, которые были разработаны социологами. Имеются методы, позволяющие получить

информацию по таким параметрам, как степень лояльности членов организации, степень, в которой цели групп и отдельных людей позволяют достичь целей организации, степень открытости и доверия между различными уровнями иерархии и между различными подотделами, эффективность и адекватность процесса коммуникации, уровень информированности руководителей об ожиданиях, реакциях, проблемах и неудачах подчиненных, также как и помощь, которую он считают желательной и гарантии, которые они хотели бы получить.

Лайкерт отмечает, что эти и другие подобные средства измерения дают возможность организации в любое время иметь представление о состоянии системы работающих в организациях людей, составляющих ее основу (так называемая система «влияние-взаимодействие»), о том, является ли эта система улучшающейся или ухудшающейся и, в последнем случае, – почему, а также, что надо сделать, чтобы осуществить желаемые улучшения. Эта объективная информация о системе влияния-взаимодействия позволяет выявить проблемы лидерства и вывести на первый план «власть фактов». По мнению Лайкерта, теперь более широкий диапазон человеческого поведения может быть измерен и сделан объективным, в то время как прежде необходимо было пользоваться впечатлениями и оценками.

Существенная идея, предложенная Лайкертом, заключается в том, что современная организация, чтобы быть эффективной, должна рассматривать себя, как взаимодействующую группу людей с «поддерживающими взаимоотношениями» между собой. Этот знаменитый принцип поддержания отношений гласит: лидеры должны обеспечить максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание достоинства и значимости сотрудников. В идеальном случае все члены будут чувствовать, что цели организации имеют для них личное значение. Они будут рассматривать свою работу, вносящую вклад в достижение целей, как полную значения, необходимую и сложную. Следовательно, чтобы выполнять работу эффективно, они нуждаются в поддержке и получают ее от руководства. Руководство, в свою очередь, видит свою главную функцию в предоставлении поддержки подчиненным, чтобы сделать их работу эффективной.

В своей последней крупной работе, написанной совместно с женой, Дж. Лайкерт,¹²⁷ он расширил классификацию систем с 1 по 4, определив Систему 4 как «тотальную модель организации» (Система 4Т). Это обозначение относится к организациям, имеющим ряд характеристик, в

¹²⁶ Likert R. The human organization. N. Y., 1967. P. 57.

¹²⁷ Likert R. Likert J. New way of managing conflict. N. Y. 1976.

дополнение к характеристикам Системы 4, а именно: высокий уровень производственных целей, формулируемых лидером и передаваемых подчиненным, высокий уровень знаний и опыта руководителя, относительно технических вопросов администрирования и решения проблем, способность руководителя осуществлять планирование, предоставлять ресурсы, оборудование, обучение и помощь подчиненным. Система 4Т характеризуется авторами также и как оптимальная структура с точки зрения дифференциации и связей между членами группы, а также стабильными рабочими внутригрупповыми взаимоотношениями.

Система 4Т является также лучшим методом обращения с конфликтами, благодаря ее подходу к сбору данных, связанных с групповыми потребностями (это устраняет межличностные конфликты), и вовлечения в групповой процесс принятия решений с целью разрешения противоречий в интересах всей организации.

Сравнив понимание организационного поведения МакГрегом и системами лидерства Лайкерта, нетрудно убедиться, что наиболее высоко оцениваемая Лайкертом система лидерства 4 строится на допущении, что базисные основания поведения подчиненных соответствуют теории Y МакГрегора. Стиль лидерства, соответствующий системам 1 и 2 предполагает, что лидер склонен считать более верной теорию X относительно человеческого поведения в организации. Также сближает позиции обоих авторов то значение, которое они придают формированию и поддержанию организационного климата и культуры: именно от лидера зависит, какие установки и ожидания подчиненных будут реализовываться в ходе работы группы. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури следующим образом оценивают практическое значение работ Лайкерта: «Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными и создавали отношения, основанные на взаимопомощи».¹²⁸

Континуум лидерских стилей по А. Танненбауму и В. Шмидту. А. Танненбаум и В. Шмидт адаптировали концепцию лидерских стилей к различным условиям, складывающимся в организации.¹²⁹ Эта концепция получила название «континуум лидерства» (см. рис. 8.1.).

Как показано на рисунке, стили лидерства не дискретны (три типа по Левину, или четыре – по Лайкерту), а представляют собой непрерывно меняющийся континуум непрерывных изменений – от лидерства,

сосредоточенного на лидере, до лидерства, сосредоточенного на подчиненных. Стили лидерства изменяются в зависимости от степени свободы, которую менеджеры предоставляют своим подчиненным.

Теория континуума лидерских стилей предполагает, что применяемый стиль руководства отражает четыре переменные и зависит от них:

- руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль;
- подчиненные – потребности, отношения, навыки подчиненных или сотрудников;
- задание – требования и цели работы, которую надо выполнить;
- ситуация – организация, ее культура, требования и предрассудки.

Использование власти менеджером						Степень Свободы подчиненных
Менеджер принимает решения самостоятельно	Менеджер должен «продать» решение	Менеджер предлагает решение и просит задавать вопросы.	Менеджер предлагает задание, с которым можно не согласиться	Менеджер представляет проблему, собирает предложения и принимает решение.	Менеджер определяет условия выполнения задания, группа принимает решения.	Менеджер и подчиненные вместе принимают решения.

Рис. 8.1. Континуум лидерских стилей (По Танненбауму и Шмидту).

Дальнейшие работы Танненбаума были сосредоточены на исследовании управления – изучении тех средств, с помощью которых поведение большого числа людей управляется. Эти средства разнообразны. В организации это может быть путь приказов или убеждений, угроз или обещаний, путь письменных сообщений или дискуссий, или опосредованно – путь фиксирования скорости машины, за которой кто-то должен успевать или путь программирования компьютера.

Способ изучения управления и лидерства, который в течение многих лет использовал Танненбаум с сотрудниками – это опрос членов организации, относительно влияния на управление, которое имеют они и представители других уровней и групп. Вопрос обычно формулировался следующим образом: «Насколько велико влияние каждой из групп, представленных в списке, на то, что происходит в организации?» (см. таб. 8.3).

Люди в каждой группе могут оценить влияние других групп на себя, так что получается большое количество оценок с перекрестной провер-

¹²⁸ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 494.

¹²⁹ Tannenbaum R., Schmidt W. How to choose a leadership pattern // Harvard business rev. 1958. N. 3. P. 95-101.

кой. Если используется четыре, пять или шесть групп, то информации будет больше.

	Мало нет влия- ния	или влия- тельно	Влияние незнач- тельно	Умеренное влияние	Сильное влияние	Очень сильное влияние
Менеджеры	-	-	-	-	-	-
Супервайзеры	-	-	-	-	-	-
Рабочие	-	-	-	-	-	-

Таб. 8.3. Опросный лист для определения лидерства и влияния в организации.

Ответы на подобные вопросы дают представление о том, как действительное влияние воспринимается вовлеченными людьми. Второй, также большой объем информации получается путем постановки того же вопроса, но где вместо слова «есть» ставится «должно быть». В результате получают данные для определения предпочитаемого или идеального влияния.

Значение работ Танненбаума возрастает из-за наглядности представления результатов. Они могут быть представлены в виде так называемых графиков управления (см. рис. 8.2.). Могут быть построены различные усреднения оценок, но обычно оценки влияния, даваемые каждой группе всеми остальными и ею самой себе складываются и вычисляется среднее число. В приведенном примере это даст среднее число для менеджеров, некоторое другое – для контролеров, третье – для рабочих.

Объем
контроля
(означает
показатель
влияния)

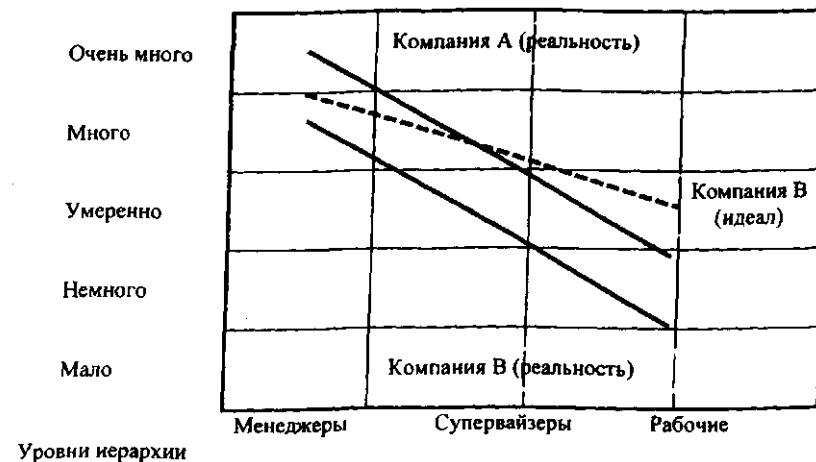


Рис. 8.2. График управления.

Эти данные размещаются на графике управления. Линии проведены через три точки графика для средних значений по каждой группе (менеджеры, рабочие, контроллеры) на вертикальной оси контроля (показатель влияния).

Непосредственное визуальное впечатление от графика управления складывается от наклона линий – их наиболее очевидной, но не обязательно наиболее значительной черты. На графике две сплошные линии представляют действительное (в отличие от идеального) распределение управления в двух гипотетических компаниях, Танненбаум интерпретирует такой наклон слева направо как показывающий иерархическое распределение, при котором существует резкое уменьшение управления от одного уровня к другому вниз по иерархии. Компании А и Б представляют в своих действительных иерархиях управления классическую точку зрения индустриальной фирмы. Танненбаум обнаружил, что практически во всех производственных организациях в западных индустриальных странах все работники – и руководители, и подчиненные – представляют собой круто изменяющуюся иерархию, которую он рассматривает как обособленную и чреватую конфликтами и неприязнью. Оче-

видно, это неизбежно при крупномасштабном производстве, и даже идеальный наклон (изображающий ответы на вопрос «как должно быть» не бросает вызова базовой иерархии управления. Никто в производственных организациях не предполагает ничего другого, кроме того, что верхние уровни должны иметь больше власти, чем нижние уровни – т.е. наклон не должен быть более пологим. С другой стороны, сотрудники на нижних уровнях считают, что их полномочия должны быть расширены, поэтому идеальный наклон менее крут (он более «демократичен»). Добиться более пологого наклона можно способами, которые сглаживают негативное влияние иерархии. Танненбаум отмечает, что американские руководители рассматривают своих подчиненных в большей степени скорее как равных, устанавливают неформальное общение, что отличается от типично авторитарного подхода, характерного для итальянских предприятий. Он признает, что итальянские рабочие могут быть более озабочены изменением системы, чем возможностями для лучшей работы. Для него также очевидно, что общественно-экономическая система нации воплощена в формах организации, что влияет и на оценку иерархии. Наклон графиков контроля для югославских предприятий (где имеются рабочие советы) и для израильских кибуцев (где существует коллективная собственность и выборные руководители) не такой крутой, как для предприятий капиталистического запада, но это не значит, что югославский или израильский опыт может быть скопирован где-нибудь еще, так как югославские менеджеры могут быть авторитарными, а система кибуцев возможна только в организациях небольшого размера.

Хотя угол наклона линий на графике управления является наиболее очевидной характеристикой «авторитарности» иерархии управления, Танненбаум считает, что этот угол наклона не является наиболее важной характеристикой организации с точки зрения преобладающего в ней стиля лидерства. Главным является общее управление в организации, что представлено площадью ниже линии. На графике обе компании имеют одинаковый иерархический наклон, но линия для компании А находится выше, чем для компании В, так что площадь под линией для компании А (т.е. между линией и осью абсцисс) больше. Другими словами, в случае компании А общее численное выражение влияния для всех групп больше: каждая группа имеет больше управленческих полномочий. Это видимое представление очевидного парадокса, что работники нижнего уровня, (например, рабочие) могут иметь большие управленческие функции и все же не уходить из-под управления, осуществляемого менеджерами. Менеджеры среднего уровня, в свою очередь, также будут иметь большие управленческие функции, чем в компании В и т.д. Танненбаум утверждает, что это возможно потому, что общее ко-

личество влияния (власти) может быть расширено и может быть больше в одной организации, чем в другой, так как управление не является процессом с «нулевой суммой».

Причина этого в том, что лидеры также являются ведомыми: они зависят от качества и скорости исполнения работы подчиненными. Авторитарные руководители, которые принимают точку зрения «нулевой суммы», предполагают фиксированное количество общего управления и привычку цепляться за то, что они воспринимают как их законную его часть. Это может выглядеть так, как будто они доминируют везде, но их реальное влияние на поведение подчиненных может быть очень незначительным. Подчиненные в этой ситуации будут также придерживаться взглядов «нулевой суммы» и будут защищать свою долю влияния от покушений. Скорее всего в результате будут возникать конфликты, а кооперация будет минимальной. Если руководители расширяют объем общего управления, то они будут в большей степени общаться с подчиненными непосредственно, прислушиваться к их мнению и принимать их предложения, т.е., в конечном счете, увеличивать свое влияние, так как в этом случае подчиненные с большей вероятностью сделают именно так, как требуют от них руководители.

Исследования Танненбаума бросили вызов общепринятому взгляду, что управление должно быть однонаправленным – от лидеров к ведомым. Лидеры имеют большие возможности для управления, когда подчиненные имеют также большие возможности для управления. Хотя уменьшение наклона иерархии может быть важным, существует опасность, что слишком много внимания будет уделяться «уравниванию власти» и слишком мало возможностей расширения общего управления, что противоречит стремлению людей к большему самоуправлению.

Двумерная модель лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон. Роберт Блейк и Джейн Моутон соответственно Председатель и Президент Scientific methods, Inc. – организации, занимающейся консультациями в области управления. Они предложили, обосновали и показали практическую значимость модели лидерства, получившей название «управленческая решетка».¹³⁰ Эта модель называется также двухпараметрической моделью

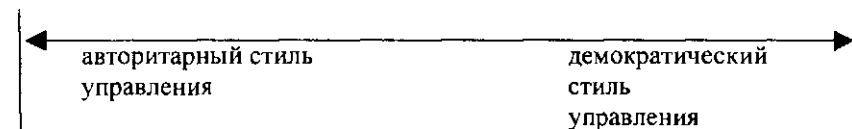


Рис. 8.3. Континуум лидерских стилей.

¹³⁰ См.: Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев, 1990.

Внимание к людям

1.9. Управление сельским клубом					9.9. Управление группой
		5.5. Управление организацией людей			
1.1. Минимальное управление					9.1. Управление на основе задачи

Внимание к производству

Рис. 8.4 Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.

Модель управленческой решетки (см. рис. 8.4.) основывается на том, что деятельность лидера предполагает комбинирование двух фундаментальных составляющих: внимание к производству и внимание к людям.

«Внимание к...» не означает ни преданности особым целям, ни достижения результатов как таковых. Это означает лишь общий подход к управлению, определяющий действия менеджеров, а именно: как они определяют себя по отношению к производству и по отношению к людям.

Внимание к производству не означает только физические результаты труда. Термин «производство» может относиться и к количеству хо-

роших исследовательских идей, к количеству оформленных счетов, объему продаж, качеству предоставляемого оборудования или к принимаемым высшим руководством решениям. «Внимание к людям» аналогично включает в себя внимание к дружеским отношениям, к участию персонала в принятии решений, к чьему-либо самоуважению, к справедливой оплате.

Р. Блейк и Дж. Моутон утверждают, что в подходе каждого менеджера к управлению в большей или меньшей степени будут появляться обе эти фундаментальные составляющие. Менеджер может уделять очень много внимания производству и мало внимания людям или наоборот, или может находиться в среднем положении по отношению к этим параметрам.

Различные позиции на решетке представляют различные типичные модели лидерского поведения. Предполагается возможность изменения одновременно как в направлении высокого внимания к производству, (оценка 9 по горизонтали), так и в направлении высокого внимания к людям (оценка 9 по вертикали), то есть к стилю «Управление сельским клубом» (оценка 9.9).

Решетка показывает возможность всех степеней отношения к людям и к производству, но для простоты показано пять стилей управления. Стиль 9.1. – «Управление на основе задачи» – полностью сфокусирован на производстве. Менеджер, работающий в стиле 9.1 – требовательный надсмотрщик, который следит, чтобы планы выполнялись, люди делали только то, что им приказано. Все сбои в производстве рассматриваются как результат чьей-либо ошибки – должен быть найден виновный и наказан. Руководители принимают решения, а подчиненные их выполняют. Менеджер должен всем руководить, а несогласие должно оцениваться как нарушение субординации. Стиль 9.1., подобно диктаторскому стилю в исследованиях К. Левина, позволяет достичь высокой производительности, по крайней мере, на короткое время. Однако, как отмечают Блейк и Моутон, он обладает рядом недостатков: вся творческая энергия сотрудников направлена на разрушение системы, а не на ее улучшение; несогласие игнорируется и подавляется, а не устраняется разрешением проблемы; подчиненные делают то, что требуется и не больше; их поведение часто выглядит индифферентным и апатичным. Мышление типа «победа-поражение» характерно для поведения профсоюзных лидеров в борьбе между ними и управляющим персоналом. По оценке Блейка и Моутон, стиль 9.1 преобладает в промышленности индустриальных обществ, поскольку различный уровень образования не позволяет многим людям использовать разнообразные умения и вынуждает терпеть такой стиль управления.

Стиль 1.9, называемый «Управление сельским клубом», ориентирован исключительно на человеческие отношения. Людей не принуждают работать («Вы можете привести лошадь к воде, но не можете заставить ее пить»), их поощряют и поддерживают, их ошибки воспринимают «сквозь пальцы», так как они делают работу настолько хорошо, насколько могут. Ключевыми понятиями являются «вместе» и «неформальное общение», совместный кофе (или что-нибудь покрепче) и помощь друг другу. Неформальное правило: никаких дискуссий о работе во время перерывов. Но управление в стиле «сельского клуба» имеет и ряд недостатков. Люди стараются избегать прямого несогласия или критики друг друга, производственные проблемы рассматриваются как незначительные, как нечто, мешающее нормальному и комфортному человеческому общению. Никто не должен быть огорчен, даже если работа выполняется не так, как требуется. Новые цели или идеи, способные вызвать затруднения, обычно избегаются. Опасность стиля 1.9 состоит в том, что он ведет к увеличению затрат, и в условиях производства организация быстро становится неконкурентоспособной.

Малое внимание и к производству и к людям ведет к стилю 1.1. – «Минимальное управление». В нормальных условиях трудно представить длительное существование такой организации, однако в условиях «экономики переходного периода» в современной России, когда многие заводы годами стоят или используют лишь небольшую часть имеющихся мощностей, а персонал отправляется в длительный минимально оплачиваемый или вовсе не оплачиваемый отпуск, такой стиль управления становится достаточно распространенным на всех уровнях управления – от директора, до бригадира. Но и в нормальных условиях некоторые менеджеры используют такой стиль управления. Он характеризуется стремлением избежания ответственности и личного участия руководителя, возможностью работать так, персонал считает это надо делать. Такие руководители делают ровно столько, сколько нужно, чтобы в случае неудачи сказать: «Я говорил ему, что делать. Это – не моя ошибка». Они сводят к минимуму любые контакты и безучастны к любым проблемам. При таком стиле управления сотрудники испытывают расстройство, будучи обойденными при продвижении по службе.

Р. Блейк и Дж. Моутон отмечают, что менеджеры часто колеблются между стилями 1.9 и 9.1. Они «затягивают гайки» для увеличения отдачи (стиль 9.1), а когда отношения между людьми начинают резко ухудшаться, маятник возвращается опять в положение 1.9.

В середине решетки расположен стиль 5.5 – «Управление организацией людей», или как называют его иначе авторы, «демпфирующий маятник». Такой промежуточный стиль позволяет добиться приемлемой производительности, предоставляя достаточно возможностей для под-

держания приемлемых человеческих взаимоотношений. Задача достижения полного успеха по обоим критериям слишком сложна. Такие лидеры следуют стандарту умеренного применения «кнута и пряника», справедливому, но твердому. Они уверены в способности своих подчиненных достичь поставленных целей. Стиль 5.5 приводит к достижению компромисса, к сбалансированному решению, а не к наилучшему решению.

В отличие от стиля 5.5 и всех остальных стилей, стиль 9.9 – «Управление группой» – отмечает высокое внимание к производству и высокое внимание к людям и не предполагает несовместимости этих параметров. Менеджмент в группе направлен на интеграцию людей вокруг производства, человеческие отношения связаны с решаемой задачей. В отличие от стиля 5.5, стиль 9.9 пытается обнаружить лучшие и наиболее эффективные решения и ориентирован на достижение наиболее высокой производительности, в которую все участники вносили бы вклад и испытывали бы чувство удовлетворения от достигнутого. Люди удовлетворяют свои потребности в процессе работы и за счет совместной деятельности с другими людьми, а не через эпизодическое общение в стиле «сельского клуба». При этом стиле лидерства (9.9) предполагается, что сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в контроле со стороны руководства. Ответственность менеджера состоит во внимании к тому, чтобы работа планировалась и организовывалась теми, кто сделал на нее свою ставку – не обязательно выполнять эту задачу лично. Цели должны быть всем ясны и, несмотря на требовательность, реальны. Конфликты могут возникать, но проблемы должны рассматриваться и обсуждаться прямо и открыто, а не в виде межличностных споров. Таким образом поощряется творчество. Устойчивая тенденция к улучшению дизайна организации и ее развитие являются целями и результатами использования лидерами стиля 9.9.

Забегая вперед, отметим, что Блейк и Моутон почти полностью отвергают ситуационный подход к лидерству и принятию решений.¹³¹ С точки зрения теоретиков ситуационного подхода при определенных обстоятельствах могут стать наиболее приемлемыми стили 1.9 и 9.1. Критикуя этот взгляд, Р. Блейк и Дж. Моутон отмечают, что он не учитывает долговременные или отдаленные неблагоприятные последствия. Например, для стиля 9.1 – это негативные последствия для здоровья и карьеры руководителя и недостаточность роста за счет сдерживания развития подчиненных.

¹³¹ Ситуационный подход будет рассмотрен в следующей главе.

Согласно оценки Р. Блейка и Дж. Моутон, стиль 9.9 является наилучшим, так как он обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения. Руководитель, чьи подчиненные ожидают или хотят работать под руководством в стиле 9.1 или 1.9, должен обучить их так, чтобы они понимали и принимали стиль 9.9. В этом случае их собственное развитие будет улучшено. Подход 9.9 должен применяться с учетом многовариантности, но принципы должны быть четко сохранены.

В работе «Executive achievement»¹³² Р. Блейк и Дж. Моутон представляют восемь учебных примеров (кейсов) управления высшим административным персоналом и используют решетку для анализа ограничений в приведенных примерах руководства. Многие привычки руководителей, которые ограничивают эффективность высшего менеджмента, возникли за годы несистематической, даже бездумной работы.

Для наибольшей эффективности вся культура организации должна быть изменена в направлении 9.9 за счет использования программы организационного развития, состоящей из шести этапов.

Этап 1. Управленческая решетка изучается как схема для понимания поведения в организации.

Этап 2. Тренинг по методам решения задач, актуальных для функционирования команды как целого.

Этап 3. Также тренинг, но по отношению к межгрупповой работе между отделами организации, где необходима кооперация и координация.

Этап 4. Определение групповых целей для достижения оптимальной работы всей организации.

Этап 5. Проведение изменений на основе анализа результатов этапов 3 и 4.

Этап 6. Эти изменения измеряются с целью их закрепления и определения новых целей на будущее.

После выполнения этой программы в качестве результатов ее осуществления будут ясны пути к более успешной деятельности организации и к достижениям в карьере отдельных менеджеров.

Важнейшим результатом теоретического и экспериментального изучения лидерства Блейком и Моутон состоял в том, что было показано, что можно научиться компетентному руководству. Это опровергло ранние теории, отмечавшие важность лидерских качеств, как имманентных (врожденных) характеристик, а управленческая решетка помогает понять направления, по которым можно классифициро-

вать менеджеров (по их стилю лидерства): на менеджеров, ориентированных на выполнение задания и на менеджеров, ориентированных на людей. Концепция лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон получает высокую оценку и в современной литературе по менеджменту. Так М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури отмечают, что «несмотря на то, что было проведено немного эмпирических исследований, есть множество примеров, свидетельствующих об эффективности этой управленческой решетки».¹³³

¹³² Blake R., Mouton J. Executive achievement: making it at the top. N. Y., McGraw-Hill. 1986. P. 44-45.

¹³³ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. с. 493.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА

Основной постулат ситуационной теории лидерства заключается в следующем: не существует лучшего лидерского поведения; при определенных условиях эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства.

Ситуационная теория Ф. Фидлера. Ситуационная теория лидерства была разработана Фредом Фидлером, профессором психологии и менеджмента Вашингтонского университета и директором Группы по исследованию организаций в результате длительного изучения лидерства в организациях различных типов (коммерческие концерны, правительственные агентства, добровольные организации).¹³⁴

Свыше двух десятилетий он занимался исследованиями и организационными консультациями, посвященными природе эффективного лидерства. Этот подход существенно отличается от рассмотренных выше. В соответствии с этим подходом, эффективность лидерства зависит от взаимодействия поведения лидера с определенными организационными факторами.

Модель может быть лучше понята путем рассмотрения поведения лидера, организационных факторов (лидерской ситуации) и взаимодействия этих факторов в определении лидерской эффективности.

Лидер. Индивидуальный (лидерский) фактор, рассматриваемый в ситуационной модели, представляет собой иерархию потребностей лидера (вспомним иерархию мотивации А. Маслоу). Ф. Фидлер предположил, что поведение лидера может быть понято при рассмотрении лидерской иерархии потребностей. Важнейшими лидерскими потребностями являются:

1. потребности межличностных отношений;
2. потребность выполнения задания.

Потребности определяют мотивационную сторону лидерства. Когда удовлетворены низшие, человек стремится удовлетворить высшие. Это положение является существенным для ситуационной теории лидерства.

Ф. Фидлер считает, что важные потребности лидерства – межличностная и выполнения задания – могут варьировать от лидера к лидеру. Одни лидеры придают большее значение достижению цели задания, в то время как другие обращают внимание на ценности и межличностные

отношения. Однако для каждого лидера необходимо определить, какие потребности являются более важными.¹³⁵

Исследуя поведение руководителей, Ф. Фидлер выделяет два основных стиля руководства. Руководители, *ориентированные на отношения*, получают удовлетворение от хороших взаимоотношений с другими людьми. Их самоуважение сильно зависит от того, как другие относятся к ним, они очень заинтересованы и восприимчивы к тому, как чувствуют себя члены группы. Они поощряют подчиненных к участию в выдвижении идей. С другой стороны – руководители, которые в основном *ориентированы на успешное выполнение задач, стоящих перед руководимой ими группой*. Они организуют работу посредством ясных и недвусмысленных приказов и инструкций, регламентирующих организационное поведение подчиненных и, в свою очередь, чувствуют себя более комфортно, работая под четким руководством со стороны своего начальника. При отсутствии этого они пытаются создать необходимые условия.

Ф. Фидлер разработал оригинальную систему классификации этих двух стилей или моделей мотивации. В специальном вопроснике лидерам предлагают вспомнить всех людей, с которыми они когда-либо работали, и определить человека, с которым им хотелось бы работать меньше всего. Затем им предлагалось оценить этого *Наименее Предпочитаемого Сотрудника* (Last Preferred Coworker – LPC). Пример фрагмента такого вопросника приводится ниже:

Недружественный	1	2	3	4	5	6	7	8	Дружественный
Приятный	8	7	6	5	4	3	2	1	Неприятный
Все отвергающий	1	2	3	4	5	6	7	8	Все принимающий
Напряженный	1	2	3	4	5	6	7	8	Расслабленный

Руководители, ориентированные на отношения, придавали большее значение личностным характеристикам сотрудников, несмотря на трудности, которые возникали у них с определением LPC. В то же время они могут осознавать, что их оценка не совсем объективна и допускают, что LPC в действительности является веселым, жизнерадостным и мягким человеком. Поскольку для такого типа руководителя важны взаимоотношения, то он может пойти на уступки, склонен к компромиссу ради «справедливого» решения.

Руководители, ориентированные на выполнение задания, оценивают людей с точки зрения их способности внести свой вклад в успешное

¹³⁴ Fiedler F. A theory of leadership effectiveness. N. Y., 1967.

¹³⁵ Fiedler F. Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person // Human relations. 1972. Vol. 25. P. 391-412.

решение задачи группой. LPC может быть не только неприятным и не-
 лояльным человеком, но и нервным, скучным, неискренним, а также
 человеком, который постоянно устраивает ссоры и является источником
 внутригрупповых конфликтов.

В своих работах Ф. Фидлер подчеркивает, что оба этих стиля руко-
 водства могут быть эффективными в соответствующих ситуациях. Та-
 ким образом, он применяет ситуационный подход к руководству и от-
 клоняет представление о том, что существует универсальный стиль,
 который применим во всех ситуациях. Требуемый стиль руководства
 будет зависеть от характера заданий, с которыми встречается руководи-
 тель, и ситуаций, в которых он работает, поэтому подход Фидлера по-
 лучил название «ситуационной теории лидерства».

В основе ситуационной теории лежит оценка управленческой си-
 туации с точки зрения возможности использования власти и влияния.
 Чем большей властью обладает руководитель, чем больше его влияние
 и степень контроля, и чем меньше он будет зависеть от доброй воли
 других, тем проще будет задача для обеспечения эффективного руково-
 дства.

Для анализа ситуации необходимо идентифицировать три парамет-
 ра:

- *Отношения между руководителем и членами группы.* Руко-
 водители, у которых хорошие отношения с членами группы, которых лю-
 бят и уважают, будут иметь большее влияние, чем руководители с пло-
 хими отношениями. Если руководитель пользуется глубоким уважени-
 ем со стороны подчиненных, то нет необходимости в высоком служеб-
 ном положении, чтобы заставить подчиненных активно работать.
- *Структура задания:* Задания, которые подробно описаны в
 специальных руководствах или даже запрограммированы, дают руково-
 дителю большее влияние, чем задания, которые четко не определены,
 туманны и неконструктивны. Структурированное задание расписывает
 действия шаг за шагом, такова, например, работа рабочего-станочника.
 Неструктурированные задания выполняет, например, хирург-кардиолог,
 чью деятельность программировать невозможно
- *Власть руководителя.* Власть руководителя определяется его
 служебным положением. Некоторые должности, например, армейского
 генерала или полицейского со служебным значком на груди дают зани-
 мающему их лицу право требовать от членов группы выполнения его
 приказов или распоряжений. Руководители, которые могут применить
 вознаграждение или наказание по отношению к подчиненным (дисцип-
 линарными мерами, определением заработной платы, наймом и уволь-

нениями, и т.д.), обладают большей властью и, таким образом, находят-
 ся в более управляемой и благоприятной позиции, чем те, которые не
 имеют таких возможностей. И тем не менее власть, вытекающая только
 из служебного положения, не оказывает непосредственного влияния на
 эффективность работы группы, даже если высокое служебное положе-
 ние и облегчает задачу лидера.

Схематически связь между этими параметрами показана на рис.9.2.

Упорядочивание управленческих ситуаций по высоким и низким
 значениям каждого из этих трех параметров приводит к восьмистолбцо-
 вой классификации (содержащей восемь октант), представленной вдоль
 горизонтальной оси на графике (см. рис. 9.2.). Это шкала благоприятст-
 вования для руководителя.

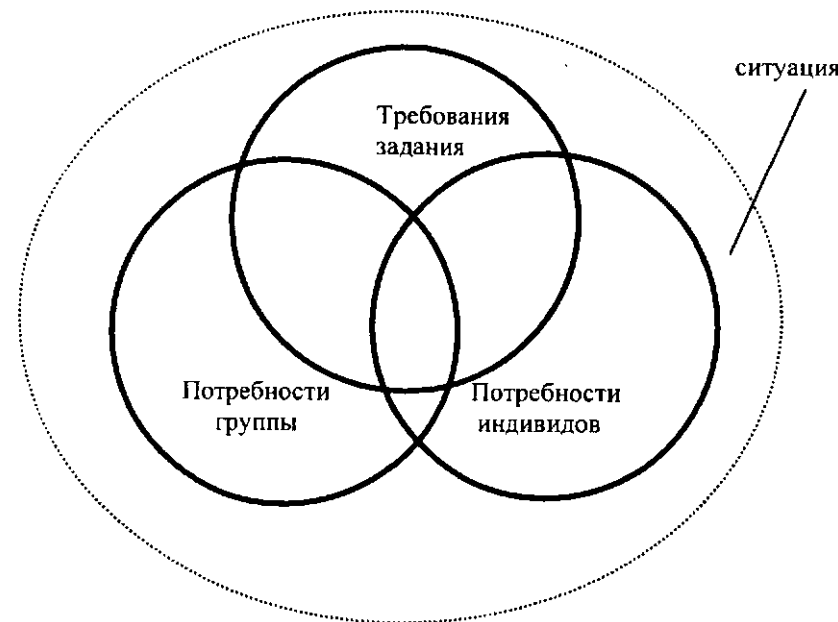


Рис. 9.1. Соотношение между факторами ситуационного лидерства.

Примером руководителя в октанте 1, при наиболее благоприятной
 ситуации, может быть руководитель строительства моста, который лич-

но нанимает рабочие бригады и пользуется их полной поддержкой. Техническое задание может быть сложным, но так как оно структурировано и расписано, руководитель имеет хорошие отношения и сильную власть, задание руководства просто, и руководитель имеет большие возможности для контроля.

Напротив, примером для октанта 8 может быть ситуация с родителем одного из школьников, которому поручено возглавить комитет родителей и учителей для организации досуга таким образом, чтобы каждый мог хорошо провести время. Здесь техническое задание намного проще, чем строительство моста, но задача руководства намного сложнее – так как задача очень неструктурирована (как можно

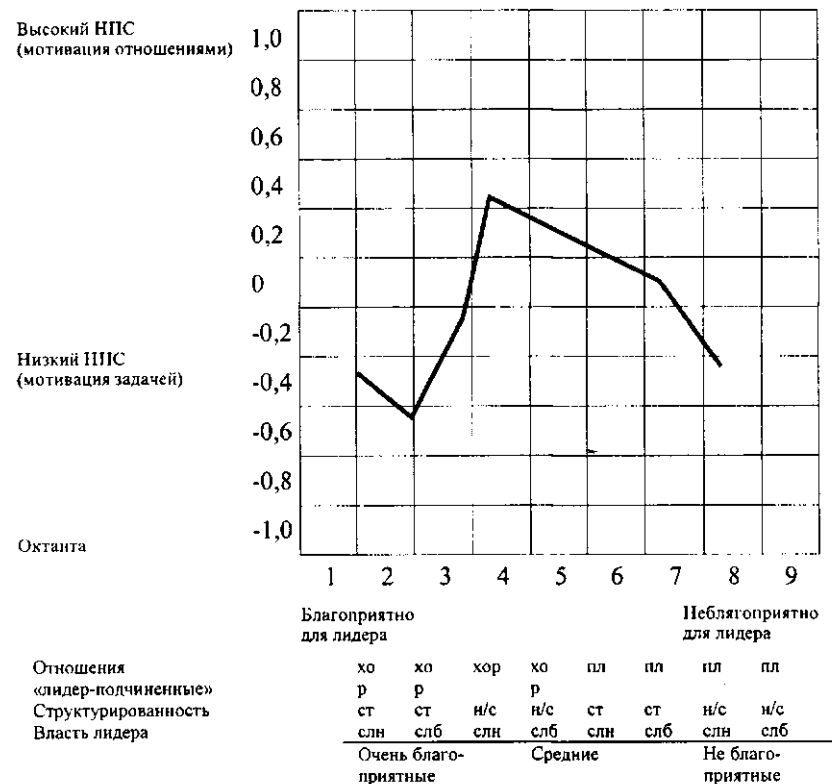


Рис.9.3. Медианные корреляции между НПС лидера и производительностью группы

определить, что каждый хорошо провел время?), родитель имеет слабую должностную силу (не может приказывать комитету выполнять указания), и многие могут получить назначения где-либо в другом месте (слабые отношения между руководителем и членами группы). Между этими двумя крайними примерами находятся многие ситуации руководства (классифицируемые как октанты 2–7), когда одни аспекты ситуации благоприятны для руководителя, а другие – нет. Возникает вопрос: какой стиль руководства (ориентированный на отношения или на решение задачи) требуется для каждого из этих октантов. На графике представлены результаты многочисленных исследований Ф. Фидлера, основанных на изучении сотен рабочих групп, покрывающих разнообразием сочетания переменных полный диапазон октант. Эти группы включали экипажи бомбардировщиков и танков, советы директоров, баскетбольные команды и творческие группы по решению проблем. Для всех октант (показанных на горизонтальной оси) вертикальная ось представляет соотношение между стилем руководства и производительностью группы. Медианная корреляция выше средней линии показывает, что руководители, ориентированные на отношения (т. е. с высокими оценками LPC), имеют тенденцию к большей производительности, чем руководители, ориентированные на выполнение задачи (т.е. с низкими оценками LPC). Корреляция ниже средней линии показывает, что руководители, ориентированные на выполнение задачи, имеют большую производительность, чем руководители, ориентированные на отношения.

Результаты, представленные на графике (и повторенные во многих дальнейших исследованиях), показывают два важных факта, касающихся эффективного руководства: руководители, ориентированные на выполнение задачи, имеют тенденцию к лучшей производительности в очень благоприятных ситуациях (октанты 1,2,3) и в очень неблагоприятных (октанты 7,8), т.е. при корреляции намного ниже средней линии по вертикальной оси. Руководители, ориентированные на отношения, имеют тенденцию к лучшей производительности в ситуациях промежуточных с точки зрения благоприятности. Ясно, что оба стиля руководства лучше работают при одних условиях и хуже при других. Таким образом, нельзя говорить о слабых и сильных руководителях без изучения ситуации, в которой они работают.

Ситуация лидерства. Если лидерские потребности активируются в соответствии с враждебностью или благоприятствованием внешнего окружения, окружающая среда должна быть оценена по достоинству.

Согласно модели Ф. Фидлера, три организационных фактора определяют, является ли окружение враждебным или благоприятным. Этими

тремя факторами (не благоприятствующими или благоприятствующими) являются следующие:

1. *Отношения лидер-члены группы.* Степень уважения и поддержки членов группы.

2. *Структура задания.* Степень, в которой задача является точно определенной или простой и рутинной.

3. *Должностная власть.* Степень, в которой организация предоставляет лидеру власть, возможность поощрять, наказывать и продвигать по службе.

В условиях наиболее благоприятного лидерского окружения, группа уважает лидера, задача является простой или рутинной и организация предоставляет лидеру большую власть. И соответственно, в наименее благоприятном окружении – все наоборот.

Взаимодействие. Цель ситуационного подхода заключается в том, чтобы определить, какой лидер более подходит для данной ситуации. На рис. 9.4. показано взаимодействие между мотивацией лидера и благоприятностью ситуации. Исследование Фидлера показало, что лидеры с низким уровнем LPC больше подходят к благоприятным и не благоприятным ситуациям, а в средних ситуациях лучше будет работать лидер с высоким уровнем LPC.

Определение эффективного лидера может быть понято путем наблюдения хода «столкновения» между потребностями, возникающими из данной ситуации и лидерским поведением, которое является лучшим для данной ситуации. В *неблагоприятной ситуации* никто не знает, что делать.



Рис. 9.4. Лидерские потребности

Ситуация не является структурированной, ни организация ни группа не обеспечивают поддержки. Если лидер должен заставить группу выполнить работу, настойчивое, приказывающее, контролирующее поведение, вероятно, будет лучшим. В такой неблагоприятной ситуации активируются потребности на выполнение задания лидером с низким LPC, и эта потребность соответствует требованиям ситуации.

Желание выполнить задание дает возможность этим лидерам продвигаться вперед вопреки не благоприятствующим факторам и добиваться выполнения работы. Межличностные потребности лидера с высоким LPC не подходят к этой ситуации.

В благоприятных ситуациях необходим очень незначительный контроль. Работа выполняется при незначительном руководстве. Наиболее приемлемым лидерским поведением будет, вероятно, поддержка, поощрение, развитие межличностного доверия и дружбы. Потребности высокого порядка в межличностных отношениях лидера с низким LPC активируются в благоприятных ситуациях и они хорошо соответствуют требованиям ситуации. К сожалению, модель не объясняет, почему лидеры с высоким LPC более эффективны в лидерских ситуациях между двумя экстремумами.

Отношения лидера с подчиненными	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	плохие	плохие	плохие	плохие
Структура задания	простая	простая	сложная	сложная	простая	простая	сложная	сложная
Власть, позиция	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая
Благоприятность обстановки	Благоприятная		Средняя		Неблагоприятная			
Активируемые Потребности лидера	Высокого уровня		Средняя		Низкого уровня			
Лидер с низким LPC	Межличностные отношения		Средняя		Выполнение задания			
Лидер с высоким LPC	Выполнение задания		Средняя		Межличностные отношения			
Наиболее эффективный лидер	Низкий LPC		Высокий LPC		Низкий LPC			

Рис.9.5 Взаимодействие между потребностями лидера, уровнем благоприятствования ситуации и эффективностью лидерства.

Соответствие лидера ситуации. Наиболее интересным аспектом ситуационной модели лидерства является менеджерская стратегия, ас-

социруемая с признанием (finding). Концепции лидерства, обсуждавшиеся выше, показали, что некоторые лидеры (особенно ориентирующиеся на структуры или задачу) являются неэффективными. Однако филдеровская модель предполагает, что лидеры, ориентированные и на задание и на людей могут быть эффективными в правильно подобранных ситуациях.

Менеджерская стратегия для достижения эффективного лидерства может быть следующей: (1) назначать лидеров для ситуаций лидерства, которые соответствуют его потребностям; или (2) перестроить ситуацию для того, чтобы она соответствовала лидерским потребностям.

М. Хитт, Р. Уидлемист и Р. Матис приводят следующий пример, показывающий, каким образом можно использовать филдеровскую концепцию LPC.¹³⁶ Крупный государственный орган обнаружил, что некоторые из его департаментов являются неэффективными. Детальный анализ выявил, что менеджеры этих департаментов часто проявляли неприемлемое поведение. Директор департамента потребовал, чтобы каждый менеджер ответил на вопросник по LPC и была оценена ситуация в каждом отделе. Исследования показали, что при определенных обстоятельствах лидеры с низким LPC управляли отделами относительно успешно, а лидеры с низким LPC управляли в благоприятных и неблагоприятных ситуациях.

Лидеры были переназначены таким образом, чтобы они соответствовали лидерской ситуации (см. рис. 9.5.). Многие руководители отделов стали более эффективными в результате этих изменений.

Подводя итог, отметим, что теория Ф. Фидлера предлагает ситуационный стиль руководства, зависящий от обстоятельств. Ф. Фидлер отвергает идею, выдвинутую Р. Блейком и Дж. Моудон, о том, что индивидуальный стиль лидерства можно изменить путем обучения. Он считает, что изменение ситуации является самым эффективным способом заставить менеджера управлять наилучшим образом. Когда задание четко определено, руководитель справляется со своей работой. Нечетко определенное задание, коллектив, состоящий из коллег, достаточное количество времени – все это приводит к использованию стиля руководства с коллективным участием. Однако, если руководителя не любят или не уважают коллеги, если задание надо выполнить очень быстро, если коллеги некомпетентны, т. е. если складывается неблагоприятная

¹³⁶ Hitt M. A., Viddlemist R. D., Mathis R. L. Management: concept a. effective practice. N. Y., 1983. P 324.

ситуация для руководителя, то ему придется перейти к директивному стилю руководства как к единственному выходу из создавшегося положения.

Ситуационная модель лидерства является многообещающим подходом, который производит успешную стратегию управления. На базе ситуационного подхода возник целый ряд теорий, которые дополняют и развивают концепцию Фидлера. В качестве примера можно сослаться на подход «путь-цель» Митчела и Хауса, который обращает внимание на мотивацию подчиненных.

*Ситуационный подход «путь-цель» Митчела и Хауса.*¹³⁷ Теория «путь-цель» выражает два базисных понятия: (1) функция лидера состоит в том, чтобы мотивировать подчиненных путем прояснения их целей, повышения внутреннего удовлетворения от выполнения задания и обеспечение значимого внешнего вознаграждения, базирующегося на производительности. (2) Индивидуальный стиль лидерского поведения, в котором он будет выполнять свои функции мотиватора, ситуационно определяется характеристиками подчиненных и факторами внешней среды.

Стили лидерского поведения. Теория «путь-цель» выделяет четыре стиля лидерства, которые имеют разную эффективность в соответствии с ситуацией:

- *Инструментальный (директивный) стиль* (аналогичный стилю, ориентированному на работу или задачу): планирование, организация, контроль координация и/или структурирование действий подчиненных.
- *Поддерживающий стиль* (аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения): поддержка и забота о нуждах, здоровье и благосостоянии подчиненных и создание благоприятной и дружественной рабочей атмосферы.
- *Стиль, ориентированный на достижение:* постановка перед подчиненными сложных задач и ожидание, что они будут работать с полной отдачей.

¹³⁷ См.: House R., Dessler G. The path-goal theory of leadership. Some post-hoc and a priori tests. In: Contingency approaches to leadership / Ed. By J. Hunt and L. Larson. Carbondale. 1974. pp. 29-55. Оценку теории «путь-цель» можно, в частности, найти в: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент; Schriesheim J., Schriesheim C. A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research // Personnel psychology. 1980. Vol. 33, N. 4. P. 349-370; Saha S. Contingency theories of leadership: a study // Human relations. 1979. Vol. 32. P.313-322.

● *Стиль, поощряющий участие*: обсуждение с подчиненными идей, информации и участие их в принятии решений.

Ситуационные факторы. Ряд специфических факторов считаются ситуационными, включая и те, которые имеют дело с характеристиками подчиненных и теми, которые по своей природе являются факторами внешней среды. Многие из этих факторов определены в так называемой «теории ожидания»: навыки служащих, отношение к контролю за выполнением задания, потребности и т.д. Другую группу составляют такие факторы, как структура задания, характеристики рабочей группы, политика компании относительно зарплаты. После идентификации подобных ситуационных факторов, лидеры должны выбрать наиболее подходящий стиль или поведение. Например, если задание не структурировано, лидер может мотивировать служащих, обеспечивая отсутствие структуры, а именно, демонстрируя инструментальное лидерское поведение. И наоборот, если задание хорошо структурировано, инструментальное лидерство может оказаться излишним. В этом случае стиль поддержки или стиль, ориентированный на достижение могут лучше мотивировать подчиненных.¹³⁸

Хотя были перечислены не все ситуационные факторы, можно рассмотреть некоторые общие стратегии:

1) Во-первых, лидер может определить, какое поощрение (плата, продвижение, признание личных заслуг) соответствует определенному выполненному заданию. Затем он использует поощрения, имеющие наиболее высокую ценность для работников.

2) Во-вторых, общение с подчиненными может увеличить у них стремление к поощрению. Постоянно принимая решения о распределении поощрений за достижения, лидер добивается большего старания работников и их стремления к поощрению. Хорошие отношения между клерком и менеджерами позволяют клерку понять, что повышение вполне реально, если к нему стремиться.

3) В-третьих, совершенствуя навыки работников путем постановки перед ними новых требований и заданий и обеспечивая необходимую поддержку, лидер может укрепить веру работников в то, что попытки приведут к хорошим результатам. Начальник может или отобрать квалифицированных работников, или организовать курсы для новичков.

4) В четвертых, лидер может увеличить личное удовлетворение подчиненных, связанное с выполнением работы и достижением цели с помощью:

- предложения важных заданий;

- передачи работникам дополнительных полномочий;
- постановки важных, значительных целей;
- предоставления подчиненным возможности принимать участие в определении целей и принятии решений;
- устранения препятствий и барьеров успешному выполнению задания;
- заботы о нуждах подчиненных.

О. С. Виханский и А. И. Наумов следующим образом представляют связь между лидерскими стилями, ситуационными факторами и поведением, разработанную в концепции Митчела и Хауса (см. рис. 9.6.).¹³⁹

Концепция лидерства «путь-цель» рассматривает не только характеристику лидера но и его поведение. Точнее, эта концепция затрагивает деятельность лидера и мотивацию подчиненных. Группа скорее достигнет поставленных целей с лидером, который умеет мотивировать своих подчиненных. Такая группа, вероятнее всего, будет более результативной.

Ситуационный подход к исследованию лидерства не исчерпывается лишь рассмотренными концепциями. В рамках ситуационного подхода были разработаны и другие модели, например, Херсея и Бланшарда, Стивенсона-Джонсона, ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго и ряд других.¹⁴⁰ Сформировавшись в 60-е гг и получив существенное развитие в 70-е гг, ситуационный подход является наиболее развитым и наиболее авторитетным подходом в изучении организационного лидерства. Более того, он положил основу для развития ситуационного подхода в организационной теории, который наряду с системным подходом также является перспективным направлением теоретического развития. Если ситуационный подход к лидерству базируется на постулате, что не существует «лучших» стилей лидерства, пригодных для любых ситуаций, то ситуационный подход в организационной теории основывается на утверждении, что ситуация определяет выбор наиболее эффективных методов управления организацией в целом (при планировании, организации, координации, контроле и мотивации).

¹³⁸ См.: Mitchell T.R. Motivation and performance. Chicago, 1984.

¹³⁹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. с. 397.

¹⁴⁰ Там же. с. 386 и далее.



Рис. 9.6. Модель ситуационного лидерства «путь-цель» (по Виханскому и Наумову)

М. Мескон и др. дают следующую характеристику: «Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации».¹⁴¹ В обобщенном виде методология ситуационного подхода может быть представлена следующим образом:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подра-

¹⁴¹ М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури. Основы менеджмента. с. 83.

зумекает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и качественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (положительные и отрицательные) от применения данной методики.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационный подход навсегда, как казалось, похоронил надежду, что в исследованиях лидерства рано или поздно можно будет получить ответы на все вопросы теории управления, прежде всего, на вопрос, откуда берутся лидеры и каким оптимальным набором личных качеств должен обладать лидер, хотя неверно было бы считать ситуационную теорию «лучшей» из всех теорий лидерства, ибо, как справедливо отмечает В. П. Пугачев, «создать единую, универсальную концепцию лидерства...невозможно, поскольку это явление чрезвычайно многообразно по своим проявлениям и функциям...».¹⁴² Именно поэтому не следует ожидать снижения интереса исследователей к проблеме лидерства: многогранность, сложность, многоаспектность и мультидисциплинарность подходов к исследованию лидерства порождают новые методологические идеи и новые исследовательские подходы. Наверное, именно под этим углом зрения нужно трактовать реплику Дж. Дункана: «Как же мы объясняем лидерство? Мы только пытаемся это сделать».¹⁴³

Новые возможности объяснения природы лидерства появились в конце 70-х – начале 80-х гг с приобретением философским натурализмом «второго дыхания». Этот процесс и полученные в связи с ним новые теоретические результаты анализируются в последующих главах.

¹⁴² Пугачев В.П., Соловьев А.И. Введение в политологию. М., 1996.

¹⁴³ Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. С. 163.

МЕТОДОЛОГИЯ НАТУРАЛИЗМА В ИССЛЕДОВАНИИ ЛИДЕРСТВА

Несмотря на успехи в объяснении лидерского поведения, полученные в ситуационной теории лидерства, многие проблемы лидерства не получили адекватного объяснения. И, прежде всего это относится к проблеме возникновения феномена лидерства в любой группе, деятельность членов которой объединена общей целью. Из собственного опыта мы знаем, что лидеры появляются внезапно, как бы из небытия в случае высокой степени возбуждения экзальтации толпы, состоящей из абсолютно незнакомых друг с другом людей. Особенно наглядно это проявляется в случае опасности: в загоревшемся вагоне метро, на внезапно давшем течь судне, в группе случайно собранных военнопленных (а может быть и в толпе обиженных вкладчиков) – одним словом перед лицом опасности очень быстро появятся один-два энергичных человека (чаще всего мужчин – и этому, как мы увидим далее также есть натуралистическое объяснение), которые локализуют и подавляют панику, распределяют роли и функции среди терпящих бедствие, будут достаточно жесткими средствами добиваться исполнения своей воли, корректировать и контролировать этот процесс. Рассмотренные выше концепции лидерства не могут *объяснить* подобного рода феномены, они могут их лишь *описать*.

Д. Кемпбелл писал «Одним из наиболее устойчивых источников дискуссий относительно лидерства является вопрос: рождаются лидерами или становятся».¹⁴⁴ На этот вопрос не может ответить и теория лидерских качеств: лидерские качества, столь важные для занятия доминирующих позиций в группе, могут быть как врожденными, так и приобретенными – теория не делает различия. Более того, длительное время психологи (да и обществоведы в целом) считали необоснованной и ненаучной саму постановку вопроса о врожденном и приобретенном в поведенческих паттернах (в том числе и лидерских) человека.¹⁴⁵ Ситуа-

ция начала стремительно меняться со второй половины 70-гг. Именно в это время появляются такие области исследования, как социобиология человека, генетика поведения, этология человека, больших успехов добивается популяционная генетика, антропометрия, эволюционная теория (неодарвинизм), приматология. В результате этих процессов проблема исследования генетических, врожденных механизмов лидерского поведения стала доступной для научного и философского обсуждения.

Другой важной предпосылкой возрастания интереса к природе лидерства явилось изменение в формах организации в промышленности, которые стали все более распространенными в странах, находящихся на острие технологического прогресса – организациях так называемого постиндустриального общества. Характеризуя эту новую ситуацию, известный американский теоретик менеджмента Дж. Чемпи пишет, что одной из причин потери конкурентоспособности многими компаниями была традиционная концепция «корпорации-машины» с «хорошо отлаженным механизмом».¹⁴⁶ Он доказывает, что в современных экономических условиях это понятие стало анахронизмом. Централизация власти – теперь один из верных рецептов провала.

Понятие «корпорация-машина» предполагает, что работу формы можно усовершенствовать, изменив «схему» процесса, точно так же, как инженер перенастраивает механизм сложной машины. Но машиной нужно управлять и концепция «корпорация-машина» заставляет высших менеджеров представлять себя операторами за пультом гигантского аппарата. При таком подходе сотрудники не могут принимать решения самостоятельно, а высшие менеджеры часто чувствуют себя беспомощными. Один из итогов такой практики – дегуманизация процесса работы, игнорирование индивидуальности: «незаменимых у нас нет». Менеджеры и люди в такой системе прикладывают минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы избежать увольнения.

В организациях, построенных на принципах корпоративного сообщества (постиндустриальные организации, характерные для электронной промышленности) ситуация иная: руководители таких организаций чувствуют себя лидерами и представителями сообщества, а не операторами сложной машины. Такие организации демонстрируют свою высокую эффективность, и становится все более ясно, что именно за ними будущее. В таких организациях лидер становится ключевой фигурой, а все лидеры организации в совокупности – самым главным ресурсом. Эта новая ситуация, возникшая в высокотехнологичных отраслях производства настоятельно требует интенсификации методологических

¹⁴⁴ Campbell D. Foreword // Contemporary issues in leadership. L., 1984. p.14.

¹⁴⁵ Характерный пример приводит Дж. Дункан: А. Маслоу получил должность научного ассистента у знаменитого психолога Э. Торндайка в колумбийском университете. «Однако Маслоу вскоре оставил это место, потому что, когда Торндайк дал ему задание установить, в какой мере поведение обусловлено наследственностью и в какой оно является результатом влияния окружающей среды. Маслоу послал ему записку, что задание было глупым и его не стоило делать». (Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. С. 134.).

¹⁴⁶ См.: Champy J. Reengineering management: the mandate for new leadership. Boston etc., 1995.

(философских), теоретических и прикладных исследований лидерства. Определенные надежды связываются с возможным вкладом, который может внести натуралистский подход в понимание природы лидерства.

В 60-е – 70-е годы резко возрастает интерес к использованию теоретических моделей и концепций, полученных в науках о поведении животных, для исследования поведения человека. Появляются возможности, по крайней мере, в самых общих чертах, абстрактно, сформулировать исследовательские программы, нацеленные на изучение научными средствами поведения человека. Это, прежде всего, генетика поведения, этология и социобиология. Такие бестселлеры, как "Кольцо царя Соломона", "Так называемый злока", "Восемь смертных грехов цивилизованного человечества" К. Лоренца, "Территориальный императив", "Общественный договор" Р. Ардри "Голая обезьяна", "Человеческий зоопарк" Д. Морриса зачастую откровенно шокирующими, резко контрастирующими с установившимися представлениями (особенно религиозными) об образах человека и общества, привлекали внимание не только широкой публики, но и ученых различных отраслей гуманитарного знания к возможностям использования методов и моделей этологии в изучении поведения человека. Эти работы показали, что гены имеют большое значение для формирования социального поведения. Вместе с тем нет сомнения, что спекулятивные утверждения относительно природы человека и общества, приведенные в различных контекстах указанными авторами, могут активно использоваться людьми, далекими от науки для вполне определенных идеологических целей. Но считать, что этологи в своей деятельности на ниве рассмотрения социологических проблем воодушевляются сознательным замыслом напугать читателя "духовной отравой о врожденной агрессивности" человека, "умело вкрапленной в сладкую начинку занимательных анималистических рассказов" было бы неверно. Как справедливо замечают Г. Флор и В. Тоннесманн, "опасность злоупотребления некоторой научной дисциплиной есть нечто отличное от ее познавательной ценности".¹⁴⁷

Для научного исследования не представляет интереса вульгарно-биологизаторский взгляд, согласно которому в человеке нет ничего существенно отличного от животного. И исследовательская программа натурализма (биосоциологии) отнюдь не направлена на защиту тезиса о "животности" всех форм политической активности людей. Задача состоит в том, чтобы выяснить не только возможности, но и границы применения биологического знания для исследования проблем лидерства.

¹⁴⁷ Flohr H., Tonnesmann W. (Hrsg.). Politik und Biologie. Beiträge zur Life-Sciences-Orientierung Sozialwissenschaften. B., Hamburg, 1983. S. 15.

Более тесное взаимодействие политологов, социологов, специалистов в области менеджмента и представителей других общественных наук с биологами может быть полезным и для последних. Прежде всего в оценке корректности высказываний о природе человека и общества, поведении человека и социальных групп, которые нередко делаются этологами, социобиологами, эволюционистами. Политологи могли бы также сделать соответствующие предостережения биологам, которые нередко высказывают политические суждения, а также дать рекомендации по осуществлению биологических исследований человека и общества, чтобы избежать болезненной реакции на сам факт научного исследования.

Можно выделить следующие методологические принципы исследования лидерства с позиций биологии поведения:

1. использование концепций социобиологии для объяснения альтруистических аспектов взаимоотношений людей и организационного поведения;
2. разработка концепции базисных потребностей человека, исходя из понимания человека как биологического существа;
3. применение этологической модели поведения для объяснения паттернов лидерского поведения;
4. использование данных приматологии для выяснения биологических оснований иерархии лидерства (доминирования) в группах.

10.1. Социобиология

Социобиология с момента возникновения представляла собой не просто собрание аналогий и разного рода эмпирических фактов. Речь изначально шла о синтезе релевантных в социобиологическом смысле данных биологии поведения, физиологии, генетики, популяционной биологии и экологии на основе синтетической теории эволюции, представляющей современную форму дарвинизма. Выделяются следующие общие для социобиологии человека и животных понятия:

● *Генетическая приспособленность.* Согласно теории естественного отбора, отбор ведет к выживанию наиболее приспособленных к внешним условиям жизни особей и воспроизводству соответствующих генотипов. Генетическую приспособленность оценивают по тому вкладу, который особь с определенным генотипом вносит в генофонд следующего поколения.

● *Результирующая приспособленность.* Поскольку у каждой особи и ее кровных родственников общее происхождение, то они имеют и общие гены. Так, у диплоидного позвоночного животного половина генов одинакова с генами его матери, отца, сестер и братьев, поэтому

размножение близких родичей ведет к большему представительству генов данной особи в следующем поколении. Таким образом, генетическая приспособленность одной индивидуальной особи возрастает при увеличении приспособленности близких родственников.

- *Альтруизм.* Этим термином в социобиологии обозначается поведение, в результате которого за счет уменьшения индивидуальной приспособленности данной особи (а иногда и ее гибели) увеличивается генетическая приспособленность другой (или других) особи, родственной первой.

- *Взаимный (или реципрокный) альтруизм.* В этом случае альтруистические действия особи повышают генетическую приспособленность других, не родственных особей.

Социобиологи утверждают, что в ходе эволюции социально живущих видов (в том числе гоминид) индивидуальное поведение под действием естественного отбора изменялось так, что повышалась результирующая приспособленность популяции. Оценивая теоретическое значение социобиологии, П. Мейер отмечает, что она имела отношение не к открытию новых механизмов в психологии и социологии поведения, "а скорее к обоснованию принципа, согласно которому, всякое поведение может быть удовлетворительно объяснено с точки зрения его вклада в воспроизводство генов".¹⁴⁸ Являясь приложением дарвиновского механизма к исследованию эволюции социальности, социобиология отвечает на вопрос: "почему взаимодействия, в которые вступают животные между собой, в частности, взаимодействия внутри некоторого вида, не обязательно являются фактором, ведущим к ожесточенной борьбе за существование".¹⁴⁹ Именно в этом М. Рьюз, известный канадский специалист в области философии биологии, видит творческий вклад социобиологии в дарвинизм.

Одна из ключевых проблем – исследование биологических оснований альтруизма и этики. Именно в этом пункте исследовательской программы сосредоточивается главная часть критических обвинений социобиологии в редуccionизме и антропоморфизме. Для этого имеются основания: социобиологи широко используют такие понятия, как "альтруизм", "альтруистическое поведение", "эгоизм" и др. Так, американский социобиолог Р. Докинз дает следующее определение альтруизма, лишенное черт антропоморфизма: "Особь альтруистична, если способ-

ствует благополучию другой особи ценой собственного благополучия".¹⁵⁰ Добавим, что антропоморфное понятие "благополучие" в социобиологии означает повышение результирующей приспособленности особи (жертвуя собой, способствовать репродуктивному успеху своих родичей). Такой "альтруизм" может быть истолкован и как "эгоизм" – упрек в антропологизме уже кажется несущественным: так понимаемый "альтруизм" не предполагает некоторого ментального состояния, которое обычно связывается с сознательным альтруизмом у человека.

Существенно расширяется понятие альтруизма при обсуждении социобиологами проблемы эволюционно-биологических предпосылок морали. Здесь выделяются два различающихся подхода: первый основывается на утверждении, что ультимативная (первичная) моральность коренится в наших генах, и глубинная цель всякого человеческого поведения, включая моральные взаимодействия, состоит в сохранении генетического материала; второй развивает гипотезу, согласно которой поведение человека в значительной мере биологически детерминировано и, таким образом, имеется тенденция к развитию моральных установок в процессе социализации ребенка, так как они способствуют успешному выживанию и воспроизводству группы.

Последняя точка в этом споре не поставлена, но в общем виде социобиологический подход к проблемам этического поведения может быть сформулирован следующим образом: «Люди демонстрируют этическое поведение, поскольку их биологической природе присущи три необходимые и достаточные условия такого поведения. Это способности: 1) предвидеть последствия своих действий; 2) оценивать наказания; 3) делать выбор между альтернативными вариантами поведения».¹⁵¹

Социобиология делает оптимистический вывод относительно природы человека: люди, как один из социально живущих видов, обладают врожденными качествами, обеспечивающими склонность к кооперации, взаимопомощи, сотрудничеству, что противоречит достаточно распространенным взглядам, что авторитарный, диктаторский стиль лидерства наиболее соответствует природе человека.

10.2. Базисные потребности человека.

Как было показано во второй главе, потребности, проявляющиеся в организационном поведении, исследовались с позиций различных подходов, которые, имея общие черты, все-таки различаются. Анализ потребностей с позиций натурализма ставит перед собой цель рассмотреть

¹⁴⁸ Meyer P. Macht und Gewalt in Evolutionsprozess // Flohr H., Tonnesmann W. (Hrsgs.) Politik und Biologie. S. 86.

¹⁴⁹ Ruse M. Evolutionary models and social theory: Prospects and problems // Evolutionary theory in social science. Dordrecht etc., 1987.

¹⁵⁰ Dawkins R. The extended phenotype. Oxford etc., 1982. P. 284.

¹⁵¹ Зуб А.Т. Социобиологические подходы к некоторым проблемам социальной теории // Западная теоретическая социология 80-годов. М., 1989. с. 107.

потребности, лежащие в основе поведения человека как социального существа через призму их значения как адаптивных признаков, возникших в ходе биологической эволюции приматов, как признаки, повышающие индивидуальную и результирующую приспособленность индивидов. Такие потребности можно назвать «базисными», и они аналогичны «дефицитным потребностям» по классификации А. Маслоу.

Трудности в исследовании базисных потребностей человека связаны с недостатком экспериментальных данных, гипотетичностью знания, полученного путем поиска аналогий в поведении человека и других приматов, позволяют характеризовать эту исследовательскую область как "почти не изученную",¹⁵² но некоторые общие положения разделяются большинством исследователей. Прежде всего это касается эволюционно-биологического значения базисных потребностей.

Основной базисной потребностью животных является выживание для последующей репродукции – таким образом сохраняется генофонд группы, а не индивидуальные организмы, на которые действует естественный отбор. Успешная адаптация некоторой небольшой по численности популяции означает успешную репродукцию и заботу о потомстве до достижения им возможности существовать самостоятельно. Для выживания индивида должны выполняться некоторые физико-химические требования, которые в самом общем виде состоят в удовлетворении потребностей в дыхании, поддержании определенной температуры тела, сне, пище, воде. Еще Аристотель указывал на такую базисную потребность, как потребность в воздухе, хотя и не мог ничего знать о значении кислорода для дыхания. Он указывал также на потребность в сне. Исследования последних десятилетий показали, что сон структурирован, в нем чередуются фазы глубокого и быстрого сна, которые могут объективно фиксироваться на энцефалограмме. Обе фазы жизненно необходимы для нормального функционирования центральной нервной системы и лишение человека любой из них приводит к психическим расстройствам.

Потребность в сенсорной стимуляции также относится к базисным потребностям. Посредством своих органов чувств животное взаимодействует с окружающей средой. Это взаимодействие, порождающее реакцию на сигналы, воспринимаемые от переменных параметров окружающей среды, является ключевым условием выживания и успешной репродукции. Резкое ограничение числа сенсорных раздражителей, действующих на младенца (большая или меньшая изоляция, особенно от матери) существенно затормаживает его психическое развитие. Эксперименты с детенышем шимпанзе, выращенном в полной изоляции, по-

казывает, что будучи взрослым, такое животное демонстрирует многочисленные аномалии репродуктивного поведения. На ранних этапах онтогенеза организму требуются различные наборы сенсорных стимулов. Отсутствие их или недостаток существенно снижают приспособленность индивида.

К физиологическим потребностям организма относятся и сексуальные потребности. У животных нет необходимости различать сексуальное поведение и репродуктивное поведение, прокреативную и рекреативную функции половых отношений. У человека же эти два вида полового поведения могут существенно различаться. Существует общее мнение среди социологов семьи и биологов, что сексуальные отношения людей выходят за рамки физиологических потребностей, обретая статус социальных, необходимых для поддержания психического и физического здоровья человека. Если приспособленность животных непосредственно связана с более или менее удачным сексуальным поведением и репродуктивным успехом, то приспособленность человека таким образом не оценивается. Социальные факторы могут существенно корректировать оптимальное число детей в семье и требуют снижения репродуктивной активности индивида для повышения его социально-экономического статуса.

Важной для исследований природы лидерства является общая для всех приматов и человека потребность существования в группе с ориентацией на других ее членов, взаимодействия с ними для удовлетворения сенсорных потребностей, взаимопомощи и совместных действий при поступлении соответствующих сигналов из окружающей среды. Г. Шуберт отмечает, что эта потребность для детенышей является решающей для выживания.¹⁵³

К социальным потребностям относится и потребность в лидерстве, ориентации на лидера или центральную группу. Существование такой социальной потребности у древнего человека (как и у других приматов и социально живущих видов) обеспечивало координированное действие группы в случае опасности, перемещения на другое место обитания, регулирование интеракций внутри группы, научение (молодые животные у приматов копируют поведение высоко ранжированных особей).

Надо отметить, что проблема классификации базисных потребностей далека от окончательного решения. Ряд авторов, сторонников так называемой "эволюционной эпистемологии"¹⁵⁴ считают, что к базисным

¹⁵² Пэнто Р., Гравитц М. Методы социальных наук. М., 1972. С. 10.

¹⁵³ Schubert G. Evolutionary politics // Western polit. quart. 1993. Vol.36. N2. С. 168.

¹⁵⁴ С обзором концепций эволюционной эпистемологии можно познакомиться в: Кезин А.В. Эволюционная эпистемология: современная междисциплинарная парадигма // Вестн. Моск. у-та. Сер. Философия. С. 3-11.

потребностям человека необходимо отнести потребность в познании, реализующуюся у животных в ориентировочно-исследовательском рефлексе, а у человека — в актах познания, в то время у животных и человека имеются общие когнитивные структуры, возникшие эволюционным путем и определяющие направление и основные результаты когнитивной деятельности.

Как следует из приведенного краткого обзора исследований врожденных, базисных потребностей человека, рано говорить о наличии всеобъемлющих и достоверных результатах. По сути, исследования еще не вышли из начальной стадии «нащупывания» почвы под ногами, для того, чтобы сделать первые уверенные шаги. Но они представляют безусловный интерес в том плане, что вселяют оптимизм относительно возможности адекватного и точного понимания природы лидерского поведения на основе потребностей человека.

10.3. Методологические принципы этологии в исследовании поведения человека

Существует фундаментальное различие между дедуктивными теоретическими моделями, базирующимися на абстрактных концепциях и математических отношениях (социобиология) и индуктивной наукой о поведении животных, базирующейся на наблюдении (этология).

В то время как первая пытается использовать общие принципы (результатирующая приспособленность, репродуктивный успех и т.п.) для объяснения социального поведения животных в меняющейся среде обитания, этология базируется на принципах, которые достаточно легко могут быть верифицированы. Так, например, если социобиологи для объяснения социальной кооперации млекопитающих постулируют существование такого генетического механизма как "эгоистичный ген", то этологи задаются вопросом о том, может ли быть понята социальная кооперация млекопитающих без тщательной классификации и наблюдения функциональных различий жестов для каждого видового поведенческого репертуара.

Если подходы этологов и социобиологов теоретически согласуются, на практике они используют различные методы и подходы. Среди социальных наук подобное различие можно провести между социологией, базирующейся на наблюдении и описании и *ecoponics*, использующей дедуктивные методы. Поскольку этология и эволюционная теория используют комплиментарные, но различающиеся подходы, было бы ошибочным рассматривать этологические исследования поведения приматов как разновидность генетического детерминизма.

Этологическое исследование начинается с тщательного описания поведенческого репертуара индивидов и группы. Это требует внутри- и

межвидовых сравнительных исследований. Именно потому, что поведение представителей различных видов приматов может существенно различаться, понятия социального взаимодействия, определяемые в функциональных терминах, могут использоваться для различения видов без апелляции к тому, что сходные причины ("гены") производят одинаковые следствия (поведенческие паттерны). Например, этолог может определить движение особи как подобный функциональный процесс у различных видов без апелляции к тому, что общие «гены» определяют брахиацию орангутанга, ходьбу с упором на суставы пальцев у шимпанзе и бипедальность человека.

В этологических объяснениях видоспецифические и индивидуально приобретенные черты поведения рассматриваются как возникшие под воздействием факторов физической или социальной окружающей среды. Д. Бэрэш характеризует такой подход как исследование проксимативных причин или механизмов, ответственных за наблюдаемое поведение, в противоположность ультимативному или филогенетическому исследованию эволюционистов и систематиков.¹⁵⁵

Этология человека, сравнительно молодая, интенсивно развивающаяся научная область также составляет естественнонаучный фундамент, на котором базируются натуралистические исследования лидерского поведения. С момента своего возникновения она ориентирована на преодоление различия в подходах к изучению поведения человека и животных. К. Лоренц, один из основателей дисциплины, вполне определенно высказывался об универсальности ее методов: "Этологию или сравнительное исследование поведения можно определить как требование по отношению к изучению поведения человека и животных поставить все те вопросы, которые в других областях биологии стали обычными еще со времен Дарвина".¹⁵⁶

Становление и ранний, «классический», этап ее развития в 30-е годы во многом определялись теоретической конкуренцией с бихевиоризмом. В настоящее время многие этологи, особенно новой генерации, дебаты между американским бихевиоризмом и европейской этологической школой считают бесплодными и устаревшими. Но в работах по изучению лидерства с натуралистических позиций отдается предпочтение этологии Лоренца в попытках на ее основе построить модели политического поведения. Р. Мастерс следующим образом характеризует преимущества этологического подхода: бихевиористы анализируют поведение человека и животных с помощью модели «стимул-реакция».

¹⁵⁵ См.: Barash D. Sociobiology and behavior. N.Y., 1982.

¹⁵⁶ Lorenz K. Vergleichende Verhaltensforschung. Grundlagen der Ethologie. Wien, N.Y., 1976. S. 1.

Поведение организмов в данном случае рассматривается как реакция на изменения стимулов, поступающих из окружающей среды, которые и считаются непосредственными причинами поведения. Лоренцовы же представления ставят эту модель под вопрос, выдвигая на первый план врожденные формы поведения. В этом случае предлагается модель "стимул-организм-реакция"¹⁵⁷.

На этой основе им разработана теория инстинкта. До Лоренца это понятие употреблялось в неопределенном и произвольном смысле: инстинктивное поведение рассматривалось как противоположное осмысленному, рациональному. Человеческая природа представлялась как некоторая комбинация "слепого" инстинкта и рациональной мысли, а инстинкт рассматривался как источник мотивации поведения. Такую, в частности, концепцию инстинкта разрабатывал З. Фрейд. В его теории неврозов решающая роль в природе человека отводилась иррациональным силам. Он понимал поведение как результат взаимодействия двух инстинктивных сил: жизни, лежащей в основе человеческой активности, направленной на сохранение и продолжение жизни, и силы смерти, определяющей агрессивные и разрушительные действия человека.

Представления об инстинкте как первичном двигателе поведения разделял и английский психолог У. Макдугалл. Согласно его точке зрения инстинкты – иррациональные и непреодолимые начала поведения, направляющие организм к достижению его целей. Он выделял несколько инстинктов, большая часть которых сопровождается соответствующими эмоциональными реакциями. Например, бегство и эмоция страха, отвержение и эмоция отвращения, любопытство и эмоция удивления, драчливость и эмоция гнева.

Подобного рода примеры рассуждений о природе инстинкта можно умножить. Эти различные концепции порождены наблюдениями за проявлениями человеческих эмоций. Ненаучный подход вызывал ряд трудностей, касающихся интерпретации фактов, согласования позиций подходов, относительно тех или иных инстинктов, существование которых признавалось.

То, что раньше называлось "инстинктами" и рассматривалось в качестве изначального источника поведения, Лоренц разложил, по крайней мере, на три части: мотивация или готовность к действию; врожденные пусковые механизмы; наблюдаемое поведение или врожденные координативные. Его заслуга состоит в доказательстве того, что поведение носит комплексный характер, являясь последовательностью отдельных поведенческих актов, каждый из которых начинается с появления "спе-

цифической энергии", ответственной за определенный тип активности и накапливающейся под воздействием потребности. "Специфическая энергия" подобно жидкости в сосуде готова "выплеснуться", произвести так называемый "заклочительный акт" под воздействием сигнального раздражителя (релизера), включающего врожденный пусковой механизм. Такое поведение генетически детерминировано, не требует научения и "вызревает" в онтогенезе. В отличие от бихевиоризма, в этологической концепции инстинкта не признается жесткой связи между стимулом и реакцией: различные стимулы могут вызывать одну и ту же реакцию при накоплении достаточного количества специфической энергии действия. Прояснить сказанное можно на примере эксперимента, ставшего классическим. У самца трехглой колюшки в брачный период брюшко становится ярко-красным. Это и есть сигнальный раздражитель, вызывающий агрессию со стороны другого самца, охраняющего свою территорию. В эксперименте агрессивное поведение вызывалось предъявлением самцу моделей, мало похожих на рыбку. Достаточно было, чтобы их нижняя часть была окрашена в красный цвет, другие детали формы модели игнорировались. Н. Тинберген, изучая территориальное поведение, обнаружил, что самец, помещенный в аквариум, стоящий на окне, всякий раз пытался "атаковать", когда мимо на улице проезжал красный почтовый фургон.

Если разделить точку зрения этологов, что инстинктивное поведение составляет важнейшую часть поведения вообще и даже "свойственно сущности человека",¹⁵⁸ то без труда можно найти подобные аналоги. Так, в частности, агрессия индивида, находящегося в состоянии аффектации, "готовности к действию", может быть вызвана разными стимулами.

Важной составной частью этологической теории инстинкта являются концепции смещенной активности и ритуализации. Так как эти понятия активно используются сторонниками натурализма для объяснения лидерского влияния на последователей, рассмотрим их более подробно.

"Смещенной активностью" Н. Тинберген назвал поведение, характеризующееся явным несоответствием обстановке, в которой оно реализуется. Например, в середине бойцового поединка с угрозами перемежающимися атаками, два петушка могут, быстро отвернувшись, начать клевать, иногда захватывая и роняя камешки или зерна. Самец колюшки, ухаживающий за не готовой к размножению самкой, может внезапно подплыть к гнезду и выполнить такое характерное для родительского поведения действие, как вентилирование гнезда плавниками, хотя икры

¹⁵⁷ Masters R. D. Ethologische Ansätze in der Politikwissenschaft // Politik und Biologie. B., 1983. S. 82-83.

¹⁵⁸ Weinberger Ch. Evolution and Ethologie. Wissenschafts theoretische Analysen. Wien, N.Y., 1983. S. 39.

там не может быть. Насиживающая яйца катка, прежде чем выступить навстречу вторгнувшемуся чужаку, может сделать несколько быстрых движений чистки перьев. Испытывающая жажду горлица, встречая на пути к поилке стеклянную преграду, начинает клевать землю около себя. Примеры подобного поведения обнаруживаются и у людей. О. Меннинг указывает на всем известный факт: при смущении мы часто бессознательно выполняем совершенно ненужные действия. В ожидании приема у зубного врача или перед экзаменом люди редко ведут себя спокойно. Они быстро ходят, поправляют галстук, прическу, зажигают сигареты, слишком быстро и охотно разговаривают. "Стеснение", которое бывает в начале вечеринок, легко измерить по количеству съеденного хрустящего картофеля и орехов. "Никто не голоден, многие даже совсем сыты, однако еда каким-то образом ослабляет напряжение, связанное с пребыванием среди незнакомых людей".¹⁵⁹

Н. Тирбенген видел в таких формах поведения людей, аналогичных смещенной активности у животных, свидетельство в пользу существования инстинктов у человека: "Удивительно, как часто в конфликтных ситуациях проявляются действия, относящиеся к инстинкту комфорта (уход за кожей): женщины, главным образом, начинают приводить в порядок прически, хотя это и не требуется, а мужчины – бороды или усы; и делалось это не только в те дни, когда мужчины их носили, но проявляется и теперь – в нашу чисто выбритую эпоху".¹⁶⁰

Такого рода свидетельства в пользу существования "смещенной активности" во взаимоотношениях людей не только рассматривается как доказательство наличия инстинктивной организации поведения человека, но и как свидетельство в пользу возможности исследования отношений "лидерство – подчиненность", иерархии доминирования и других властных отношений между людьми методами этологии.

Смещенные действия могут выполнять коммуникативные функции, выступать в роли источников информации для других индивидов. В этом случае говорится о ритуализации поведения. Ее простейшей формой является мимические реакции, выражающие эмоциональное состояние субъекта и легко читаемые окружающими.

Другой тип ритуализации – "движение намерения", представляющее собой часть комплекса фиксированных действий (инстинкта), несущее информацию о том, что животное или человек намерены делать. Например, птица намеренная взлететь, приседает, поднимает хвост, вытягивает голову. Прежде чем взлететь, она может несколько раз повторить

это действие. Угроза отведенной для удара руки представляет собой аналогию ритуализированного поведения человека. Разработанная в классической этологии концепция ритуализации стимулировала исследования коммуникативного значения движений и поз и системы невербальных коммуникаций в целом. Лоренц подчеркивал значение ритуальных сигналов, используемых для установления доминирования и подчинения, посредством которых у животных и людей регулируется большое количество социальных взаимодействий.¹⁶¹

Использование концепций этологии для исследования коммуникаций и социальных взаимодействий позволяет позитивно разрабатывать научную исследовательскую программу по этологии человека. При этом речь идет не о том, чтобы поведение человека "свести" к поведению животных, но и о том, чтобы найти общие элементы, носящие гомологический характер – сходство в поведении человека и других приматов определяется тесным генетическим родством, о степени которого можно судить по тому, что различается не более 1-2% генов человека и шимпанзе. Первые попытки создания этологии человека строились вокруг проблемы выявления и классификации инстинктов, детерминирующих поведение человека. В качестве таковых назывались инстинкт территориальности, агрессии и пр. В этом случае предметом этологии человека становились закономерности возникновения в филогенезе тех физиологических механизмов, которые обеспечивают существование инстинктивного поведения с его врожденными разрешающими механизмами. В настоящее время наблюдается отход от требования исследования проблем инстинктов как ключевой для прояснения природы человека. Большинство исследователей, – отмечает О. Меннинг, – сходятся сейчас в том, что жесткое деление поведения на "инстинктивное" и "приобретенное" неадекватно, так как при изучении любой формы поведения мы сталкиваемся с проблемой ее развития".¹⁶² Другое соображение связано с концепцией генетической программы, возникшей на стыке молекулярной биологии и теории информации. Часть генетической программы, не претерпевающей значительных изменений при ее трансформации в наблюдаемое поведение, называется закрытой. Другая ее часть под воздействием внешних факторов значительно трансформируется. Таким образом, она содержит приобретенную компоненту и ее можно назвать открытой программой. Закрытые программы характерны для короткоживущих организмов, открытые – для долгоживущих, способных к научению. В случае же человека, с его необычайно развитой

¹⁵⁹ Меннинг О. Поведение животных. Вводный курс М., 1982. С. 204-205.

¹⁶⁰ Цит. по: Мак-Фарленд Д. Поведение животных. Психобиология, этология и эволюция. М., Мир, 1988. С. 346.

¹⁶¹ См.: Lorenz K. Das sogenannte Bose. Zur Naturgeschichte der Aggression. Wien, 1963; Lorenz K. On aggression. N.Y., 1966.

¹⁶² Меннинг О. Поведение животных. Вводный курс М., 1982. С. 40.

способностью к научению и рассудочной деятельности, генетическая программа, по-видимому, является наиболее открытой из всех возможных. Весьма вероятно, что открытость генетической программы человека возрастала по мере развития способности к рассудочной деятельности, языку, символических форм общения у древних гоминид, и это развитие поддерживалось естественным отбором: те группы, в поведении которых было больше инноваций, имели больше шансов выжить, демонстрировали лучшую приспособленность по сравнению с теми, в чьем поведении в большей степени проявлялись врожденные элементы.

Современную научную исследовательскую программу этологии человека предложил Е. Н. Панов. Отмечая, что основные концептуальные схемы классической этологии в их первоначальном виде имеют сейчас в основном чисто теоретический интерес, он выделяет следующие пять тем, в исследовании которых этология может внести свой вклад в познание человека. Во-первых, исследования экспрессивного поведения – выявление гомологий (в частности, в лицевой мимике) между поведенческими актами у человека и прочих млекопитающих, наблюдения над детьми, не имеющим зрительного и акустического контакта с другими людьми (слепоглухонемые дети); кросс-культурные исследования, цель которых – поиск общих мимических средств у разных этнических групп. Во-вторых, изучение поведения ребенка.

Экспериментальные методы этологии позволяют выделить генетически детерминированные формы его поведения, исследовать механизмы невербальных коммуникаций между матерью и ребенком, выявить половые различия в поведении людей, касающиеся интенсивности проявления разных форм экспрессивного поведения, степени ориентированности на мать. В-третьих, исследование коммуникаций, включающее изучение значения невербального компонента в общении людей, пространственных показателей (коммуникативного значения расстояния между собеседниками, специфики обмена взглядами, возможности научения чтению невербальных сигналов). В-четвертых, изучение социального поведения и социальной организации. "Кажется несомненным, что этологические методы "полевого" наблюдения позволяют раскрыть тонкие и нетривиальные аспекты социальных взаимодействий – например, механизмы, обеспечивающие согласованность действий партнеров в сложно структурированных ритуальных действиях."¹⁶³ Сюда же относится исследование социально значимого пространства с помощью понятий индивидуальной дистанции и групповой теории. В-пятых, реконструкция поведения гоминид на ранних этапах антропогенеза, в частности, для ответа на следующие вопросы: были ли гоминиды организова-

ны в открытые коллективы, или жили замкнутыми группировками, практикующими жесткую территориальность; строились ли отношения между соседними группами на дружелюбии и нейтралитете, или в основе межгрупповых отношений лежала неприкрытая агрессивность; на каком этапе филогенеза прегоминид возникла регламентированная форма семьи и как происходил переход к ней от промискуитетных половых отношений. Большие надежды в решении этих проблем связываются с успехами приматологии, достигнутыми в последние два десятилетия.

Таким образом, этология человека видится как комплексная междисциплинарная исследовательская программа, объединяющая данные и концепции собственно этологии, психологии развития, социальной психологии, психолингвистики, этнографии, антропологии и эволюционной теории. Ее предметом в этом случае будет "всестороннее изучение филогенеза, онтогенеза, культурной обусловленности и социальных функций экспрессивного поведения и невербальной коммуникации".¹⁶⁴ Если согласиться с этим определением, то очевидно, что этология человека имеет большое прикладное значение для исследований лидерского поведения – экспрессивное поведение и невербальные коммуникации занимают существенное место в лидерстве.

10.3. Доминирование и "власть". Данные приматологии

В качестве исходного положения сторонники натурализма (или биосоциологии), опирающиеся на данные приматологии, рассматривают следующее утверждение: природа человека включает связанные с наследственностью предпосылки, обеспечивающие становление и поддержание иерархии доминирования в общественных группах. Другими словами, стратификация политического авторитета, власти и влияния по своему происхождению и природе присуща общественной жизни. Люди не могут существовать как совокупность абсолютно равных в политическом отношении индивидов. Социальные механизмы, обеспечивающие политическое равенство членов современного демократического государства, не являются раскрытием изначального, природного равенства людей, которое пытались обосновать философы-гуманисты прошлого, но есть чисто культурные изобретения, зачастую действующие вопреки природе человека.

Тесное филогенетическое родство высших обезьян и человека служит основой для реконструкции эволюции социального поведения гоминид. Ее методологические аспекты определяют не только легко обнаруживаемые аналогии в поведении всех приматов, но и представление, что "из состояния социальной организации возникают сами по себе оп-

¹⁶³ Панов Е. Н. Этология человека: возникновение и перспективы развития // Биология и познание человека. М., 1989. С. 50.

¹⁶⁴ Там же, с. 54.

ределенные стереотипы и стимулы поведения".¹⁶⁵ Такие реконструкции позволяют выдвинуть ряд гипотез относительно становления различных форм социальности, коммуникаций, ритуалов, определенных форм сексуального поведения, организации власти и авторитета в сообществах гоминид. Правда, они в высшей степени проблематичны, что определяется спорными, недостаточно обоснованными исходными методологическими предпосылками, касающимися природы политического.

Методы приматологии, используемые для исследования иерархии доминирования и социальных ролей отдельных особей, могут применяться для реконструкции общественной структуры прегоминоид в том случае, если удастся показать адаптивный характер таких структур, и значение для эволюции и становления культуры.

Среди этих методов широкое распространение получила концепция "структуры внимания" американского приматолога М. Чанса; ее основные идеи опубликованы в 1967 г. и затем получили дальнейшее развитие.¹⁶⁶ Он обнаружил, что иерархические отношения у приматов носят "центристский" или "центростремительный" характер: в центре группы – доминирующий, так называемый "альфа-самец" или небольшая группа доминантов, на которых ориентируются все члены группы. Особым образом организовано и социальное пространство группы: особи, занимающие различное место в иерархии доминирования, различаются и по пространственному положению относительно "центра". Это обстоятельство часто используется приматологами как признак доминирования: когда приближается высоко ранжированная особь, субдоминант без сопротивления занимает место на определенной, установленной в соответствии с его статусом, дистанции. Такое поведение получило название "вытеснение".

В концепции структуры внимания выделяются два типа отношений. Первый получил название агонистический – здесь отношения строятся на прямой конкуренции особей, где решающую роль играет сила или угроза ее применения; второй – гедонистический – позволяет добиваться более высокого ранга в иерархии доминирования посредством удачных "демонстраций", самопредставления – привлечения внимания других членов группы; у горилл, например, доминирующий самец, перед тем, как отправиться куда-либо, становится на видном месте в харак-

терной позе: ноги его выпрямлены, положение тела – вертикальное. Постепенно остальные члены стада собираются вокруг него, после чего следуют за ним.

"Гедонизм" может показаться реминисценцией веберовской концепции харизматического лидерства. Такое "харизматическое" поведение может интерпретироваться как адаптация, облегчающая интеграцию группы для совместных действий и снижающая стресс. Сам Чанс трактует гедонистический способ установления лидерства как "желательную альтернативу негативизму агонизма". Этим и объясняется, почему ряд исследователей заинтересовался моделью Чанса как возможной основой для обоснования фундаментальности либеральных внутригрупповых отношений в противовес авторитарной модели доминирования с помощью грубой силы.

Названные способы организации иерархии доминирования, по мнению Чанса, предоставляют разные возможности для формирования сознания. "Гедонизм" базируется на ожидании вознаграждения со стороны доминанта, обеспечивает большую гибкость социальных отношений, вариации и инновации в поведении, стимулирует развитие сознания, в то время как "агонизм" базируется на угрозе наказания и способствует закреплению жестко стереотипных форм поведения.

Методологической основой использования данных приматологии для анализа лидерского поведения является утверждение, что люди имеют общие со своими ближайшими на эволюционной шкале соседями – высшими обезьянами – базисные поведенческие паттерны, которые проявляются в следующем:

- Использование невербальных сигналов (коммуникаций). С помощью выражений лица, положений тела, жестов, изменения громкости и модуляции голоса у всех приматов (включая человека) передаются другим членам группы эмоциональные состояния и информация о ближайших поведенческих намерениях. Значение этого канала коммуникаций для организации отношений в системе "лидер-подчиненные" (властных отношений в широком смысле) трудно переоценить.

- Общий поведенческий репертуар. В группах, взаимоотношения в которых строятся на визуальных контактах между членами (так называемые face-to-face группы) и между ними человеческие паттерны кооперативного и конкурентного поведения строятся на базисном репертуаре поведения высших обезьян или на "биограмматике". Паттерны поведения приветствия и миролюбивых намерений, страха и подчинения, успокаивающие ритуалы, жесты угрозы и т.п. повсеместно распространены в человеческом обществе. Эти паттерны филогенетически

¹⁶⁵ Willhoite F. Primates and political authority: biobehavioral perspective // Amer. polit. science journ. 1976. Vol. 70. №6. P. 1110.

¹⁶⁶ Chance M.R. Attention structure as a basis of primate rank order // Man. 1976. № 2; Chance M.R. Social attention: society and mentality // The social structure of attention / Ed. by M. R. Chance.

происходят из социального поведения приматов, хотя они могут принимать различную форму в различных культурах.

- Половые дифференциации в онтогенезе и социальном поведении. Несмотря на видоспецифические особенности поведения приматов, имеется множество примеров параллельных различий в поведении мужских и женских особей (соответственно: мужчин и женщин). В частности, самцы более агрессивны, самки легче вступают в социальные интеракции. Но так как вариации этих признаков имеют форму нормального распределения, в любой достаточно большой группе приматов можно выделить такую подгруппу самцов, уровень агрессивности которых будет ниже среднего показателя агрессивности для самок данной группы.

- Face-to-face группы. Даже с возникновением централизованного государства, объединяющего огромные массы людей, повседневная жизнь человека протекает в относительно небольших, стабильных, face-to-face группах, размеры которых (до нескольких десятков человек) сравнимы с таковыми у высших обезьян. Это могут быть также небольшие самостоятельные организации или отделы (подразделения) в боль-

Глава 11

БИОСОЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПОНИМАНИЮ ФЕНОМЕНОВ ЛИДЕРСТВА

Рассмотрим теперь, каким образом можно с позиций биосоциологии можно интерпретировать ряд таких феноменов лидерства, как использование невербальных сигналов в общении лидеров и последователей, использование ритуалов для подтверждения и закрепления доминирующих позиций, поведение в конфликтных ситуациях и пр. Если значение социобиологии для исследования лидерства по сути дела сводится к представлению о том, что альтруистическое поведение является результатов эволюции, и люди «запрограммированы» на такое поведение (которое, естественно, проявляется при благоприятных условиях социального окружения), то приматология и этология человека демонстрируют значительно больший выбор гипотез относительно лидерского поведения человека. Рассмотрим некоторые наиболее значимые гипотезы, которые характеризуют особенности натуралистического подхода к лидерству.

11.1. Интерпретация данных приматологии, релевантных по отношению к лидерству.

Исходным принципом данных приматологии является утверждение, что этологические методы выявляют на микроуровне у всех приматов (включая человека) феномены, которые лежат в основе развитого поведения в условиях групповой иерархии, важнейшими из которых являются следующие:

- *Связи.* Люди и обезьяны формируют длительные и прочные связи между индивидами. Наиболее очевидные из них – связи "мать-дитя". Часто эти связи обеспечивают реципрокность (взаимопомощь) в группе и враждебность к чужакам.

- *Конкуренция и агрессия.* Индивиды вступают в конкурентные (агонистические) отношения. Но демонстрация угрозы, как правило, не ведет к насилию или физическому ущербу для соперника (хотя имеются и исключения из этого правила). Там где индивиды вступают в соревнование за статус в группе, агрессивное поведение должно с большей вероятностью демонстрироваться претендентом на более высокий статус, чем доминантом.¹⁶⁸

¹⁶⁸ См.: Masters R. D. Introduction: Human politics // Primate politics. N. Y., L. 1993.

● *Урегулирование споров, умиротворение и распределение.* Социальный процесс у приматов характеризуется наличием ритуалов (жестов) умиротворения и прекращения агонистических контактов. Доступ к ограниченным ресурсам (наиболее ценная пища, копуляции с самками и т.п.). Как отмечает американский приматолог Дж. Гудолл особенно важными для консолидации группы реакции умиротворения и социального сплочения из поведенческого репертуара самок. Приматологические исследования последнего десятилетия показали необходимость признания важности обоих полов в социальном процессе: наблюдения Гудолл за поведением шимпанзе в Гомби в течение 25 лет показали, что сигналы угрозы составляли 1,6% времени наблюдения для самцов и 0,6% для самок.¹⁶⁹

● *Доминирование и социальный контроль.* Асимметрия в доступе к ценным ресурсам и в социальных интеракциях, определяемая статусом в иерархии доминирования, известна давно и хорошо изучена. Но роль лидера является более сложной: лидеры должны защищать других членов группы от хищников и ограничивать эскалацию конфликтов между особями, имеющими более низкий статус. Таким образом, доминирование не ограничивается конкуренцией за пищу и спаривание.

● *Подчинение и уклонение от конфликтов.* Поскольку сигналы более слабого (или ниже ранжированного) соперника прекращают драки или стычки, поведение подчинения является адаптивной стратегией, распространенной в группах всех приматов. У многих видов сам факт наблюдения за дракой и ее результатами приводит к тому, что часть свидетелей безусловно признает доминирующий статус победителя. Таким образом, обычай принимать позу покорности является поведенческим паттерном, с необходимостью (вследствие его адаптивного характера) возникшим в процессе эволюции.

● *Формирование коалиций и стратегическое поведение.* Как сообщалось выше, для приматов характерно образование коалиций для поддержания и укрепления доминирующего статуса. Интенциональность (преднамеренность) и хитрость, обман соперников обеспечивают базис для стратегии социального поведения, которая в наиболее развитой форме присутствует в политическом поведении человека.¹⁷⁰

● *Индивидуальность и различие социальных ролей.* Отдельные особи различаются их ответом на одинаковые социальные события.

¹⁶⁹ См.: Goodall J. The chimpanzees of Gombe: patterns of behavior. Cambridge, 1986.

¹⁷⁰ См.: Masters R. D. The nature of human politics. New Haven, L., 1989.

Свойственные отдельной особи паттерны социального поведения являются результатом сочетания наследственности и индивидуального опыта. Таким образом, большая часть разнообразия, долгое время приписываемого только социальному поведению человека, в настоящее время наблюдается у всех приматов.

Бесспорным является тот факт, что во всех более или менее устойчивых группах людей существуют структуры власти и авторитета, аналогичные иерархии доминирования в сообществах обезьян. В развитых формах социальной организации (таких, как государство), структура власти и ее функционирование определяются законами, ритуалами, символами или традицией. Но в небольших по численности сообществах ("face-to-face" группах) люди вступают в действие, вероятно, также и биологические механизмы, определяющие "ранг" человека в группе. Возможное значение исследования поведения приматов для понимания социальной стратификации в сообществах человека можно прояснить, рассмотрев две концепции, выдвинутые приматологами, а также результаты экспериментов по выяснению лидерства, проводившиеся с использованием приматологических методов в группах детей-дошкольников.

Рассмотрим результаты исследований доминирования и авторитета в группах детей – индивидов, находящихся в процессе социализации, когда биологические предпосылки поведения выступают более отчетливо.

Американский психолог К. Барнер-Барри исследовала механизмы доминирования и занятия лидирующей позиции в группах дошкольников. В качестве методологической основы экспериментов была принята теория "структуры внимания", оцениваемая как "шаг вперед от концепций, ориентированных на индивидуализм и конкуренцию".¹⁷¹ Структура внимания рассматривалась как фактор, организующий социальное пространство группы, предписывающий каждому индивиду свое место относительно доминанта или доминирующей группировки. Таким образом, внимание выступает в качестве "клея", объединяющего группу и препятствующего расколу. Другим фактором "склеивания" группы является "рефлектированное избегание" (reflected escape): при чувстве страха животное не остается на месте: или бежит от источника опасности, или ищет защиты у животного более высокого ранга. Чем существеннее угроза и вызванный ею страх, тем вероятнее второй тип поведе-

¹⁷¹ См.: Barner-Barry C. An observation study of authority in a preschool peer group // Polit. methodology. 1977. Vol. 4. N 3; Barner-Barry C. Zum Verhältnis zwischen Ethologie und Politik: Macht, Dominanz, Autorität und Aufmerksamkeit // Flohr H., Tonnesmann W. (Hrsg.) Politik und Biologie. B., Hamburg, 1983.

ния. На основе динамики бегства и поиска защиты можно различать централизованные и нецентрализованные сообщества. В централизованных группах бегство одной особи ведет к бегству и всех других членов группы. В нецентрализованных группах этого нет. Таким образом, стресс, вызванный опасностью, в первом случае усиливает социальное взаимодействие, во втором – ослабляет. При этом этологические и социологические исследования показывают, что группы людей демонстрируют скорее централизованные, чем нецентрализованные структуры.

Исследования групп дошкольников показали, что доминирование носит линейный характер. Это было обнаружено, когда детям, имеющим разный социальный статус в группе, предъявляли фотографии товарищей и предлагали разложить их в порядке "кто сильнее". Было выяснено, что для ребенка понятие "силы" не обязательно означает физическую силу. Авторитет мог основываться на умениях и навыках индивида при выполнении заданий. При этом большое значение придавалось и личной привлекательности, аттрактивности.

При исследовании иерархии статусов в группах дошкольников фиксировались следующие действия, позволявшие получить объективную картину доминирования: вербальные предписания – "приказы", насмешки, физическое вытеснение – освобождение места по требованию высококоранжированного индивида, вербальные или физические угрозы, спор, игнорирование, признание лидерства.

Исследования Бернер-Берри продемонстрировали достаточно высокую вероятность правильности гипотезы, что отношения «лидерство-подчинение» носят врожденный характер: каждый ребенок стремится занять максимально возможный групповой статус, и это ему удается в большей или меньшей степени, в зависимости от личных качеств. Эти исследования позволяют на новом уровне вернуться к проблеме лидерских черт. Можно предложить следующую интерпретацию данных экспериментов: лидерские качества, вероятно, могут носить врожденный характер, и иметь решающее значение для занятия лидерских позиций в группах детей, но в процессе социализации, усвоения социальных норм и правил, все большее значение приобретает опыт, приобретенные навыки и «техника» лидерства.

11. 2. Этология и лидерство

Этологическая теория поведения, прежде всего концепция К. Лоренца, широко используется биосоциологами для объяснения феноменов лидерства. Ее преимущество состоит в исследовании поведения в естественных (полевых) условиях. К. Лоренц пытался показать, каким образом в ходе эволюционного развития могла появиться социальность,

при которой комплексы фиксированных действий – например, атакующее поведение индивида – может быть "релизером" или ключевым раздражителем для до сих пор не связываемого с этим поведенческого акта, например, спаривания. В своих популярных работах Лоренц подчеркивал значение ритуальных сигналов доминирования и подчинения, посредством которых у приматов регулируется большое число социальных взаимодействий. В ходе развития этологии интерес все более обращался к сравнительному исследованию поведения животных и социального и политического поведения человека.

С методологической точки зрения для развития теории лидерства важно принимать во внимание то, что человек возник из мира животных, и социально-политические отношения имеют природный, биологический базис. Но поскольку лидерство отличается от доминирования и подчинения у животных, необходимо выяснить эти различия путем сравнительного исследования поведения животных. В противном случае стирается различие между отношениями власти и авторитета у человека и доминантными у животных. Впрочем, это не является существенной проблемой для биосоциологов. Так Р. Мастерс определяет лидерство как "сферу отношений доминирования, которые стремятся к созданию, поддержанию или изменению социальных правил".¹⁷²

Развитие биосоциологических подходов к исследованию политической власти стимулируется надеждой выдвижения эмпирически проверяемых гипотез. В действительности, усилия в этом направлении пока не увенчались существенными результатами, и биосоциологический подход представляется скорее как ожидание получения релевантных для исследований лидерства результатов. Именно поэтому подавляющее большинство исследователей, изучающих лидерское поведение, предпочитают строить феноменологические теории или ограничиваться эмпирическими обобщениями, занимаясь признаками, характеристиками лидерского поведения, а не им самим.

Р. Мастерс усматривает возможности использования в исследованиях лидерства моделей невербальных коммуникаций, определяющих статус высококоранжированных и подчиненных индивидов и "передачу настроения" – механизмы распространения мотиваций и установок, определяющих поведение групп животных. В основу исследования значимых для отношений лидерства невербальных сигналов Мастерс положил уже упоминавшуюся концепцию структуры внимания, дополнив ее предположением о гедонистическом характере властных отношений: авторитет лидера базируется не на угрозе применения силы, а на способности привлекать внимание последователей (речь идет, главным об-

¹⁷² Masters R. D. The nature of human politics. New Haven, L., 1989. P. 80.

разом, о политическом лидерстве) к своей личности. "Этот феномен может быть ключом к пониманию механизма достижения или потери власти политическим лидером".¹⁷³ Трудности, связанные с применением концепции структуры внимания в биосоциологии для выяснения структуры лидерства в некоторых случаях кажутся легко преодолимыми. Так, Р. Мастерс отмечает, что для советологов не представляло труда выявить реальный политический авторитет и статус высшей советской иерархии при наблюдении последовательности шествия ее представителей на различных официальных выходах. На основании концепции "структуры внимания" Р. Мастерс формулирует следующее правило: чем лучше политический лидер инициирует процесс коммуникаций, способный возбудить общественное внимание к его персоне, тем выше его шансы на занятие и отстаивание господствующей позиции.

Вклад этологии в исследования лидерства может состоять также в оценке действенности невербальных ритуализированных сигналов (в терминах К. Лоренца – "ритуалы доминирования"), символизирующих высокий статус лидера, а также в разработке рекомендаций по использованию ритуализированных элементов в политическом поведении. Р. Мастерс считает, что можно средствами этологии показать, каким образом различия между американскими избирателями представлены в восприятии личного доминирования политического лидера. При этом отмечается, что такое различие особенно заметно в среде тех избирателей, которые располагают минимальной политической информацией. Трудность же в исследовании воздействия невербальных сигналов состоит в том, что лишь ничтожная часть избирателей приглашается в Белый дом; сообщения же средств массовой информации опосредуют и искажают процесс передачи и "чтения" невербальных сигналов лидера. Р. Мастерс отмечает, что индивидуальное восприятие символических жестов, поз, модуляций голоса, мимики и т.п. зависит от коллективного восприятия, общего для группы, с которой идентифицирует себя избиратель. Таким образом, вырисовывается следующая цепочка трансляции невербальной информации о высоком политическом статусе "доминанта": жесты политиков или кандидатов – средства массовой информации – восприятие группы, к которой относит себя индивид – индивидуальное восприятие доминирования – выбор. При этом на каждом этапе передачи информации имеют большое значение такие факторы, как возраст, пол, социально-экономическое положение избирателя, состояние его здоровья, профессия, уровень образования и т.д.¹⁷⁴

¹⁷³ Masters R. D. Evolutionary biology and natural right // Soffer W., Denseth K. (Eds.) The crisis of liberal democracy. N. Y., 1987. С. 87.

¹⁷⁴ Op. cit., p. 89.

Интерес представляет также следующее замечание Р. Мастерса: невербальные сигналы по-разному воздействуют на убежденных приверженцев кандидата и на избирателей, не располагающих твердой убежденностью, что они отдадут голоса именно этому кандидату. Убежденные сторонники отфильтровывают, не воспринимают невербальные сигналы, обращая внимание больше на содержательную сторону выступления, оценивая логику, реалистичность предложенной программы, эффективность предполагаемых путей достижения политических целей, способы аргументации в дискуссиях с соперниками. В то время как избиратели, не располагающие такими ясными, четко осознаваемыми политическими установками, сильнее подвергаются воздействию невербальных сигналов. Таким образом, можно предложить следующую рекомендацию кандидатам: при встречах со своими сторонниками кандидат (лидер) должен стремиться, с помощью речевых коммуникаций укреплять их убежденность в правильности сделанного ими выбора, тем самым, поддерживая и повышая их готовность способствовать его победе; вступая же в контакт со своими потенциальными избирателями, активнее использовать возможности невербальных коммуникаций для укрепления личной аттрактивности и тем самым привлечения их на свою сторону.

Представляет интерес и исследование Р. Мастерсом эмоциональных реакций, возникающих при физической близости к политическому лидеру. Он выделяет феномен, который до сих пор не привлекал внимания исследователей лидерства: речь идет о «чувстве психологического комфорта», который испытывают его сторонники, находящиеся в непосредственном контакте с ним. Исходя из этологических концепций, можно предположить, что когда лидер входит в толпу своих приверженцев, жмет им руки, приветствует, он укрепляет свои доминирующие позиции тем, что вызывает реакцию подчинения у окружающих. Умиротворяющие ритуальные жесты есть у всех видов приматов. Не представляют исключения в этом отношении и люди.

Успокаивающие жесты и ритуалы придают подчиненным уверенность, способствуют укреплению социальных связей. Человеку из толпы эти жесты дают ощущение большей близости к лидеру. Эти послышки позволяют Р. Мастерсу сформулировать ряд гипотез, допускающих эмпирическую проверку. Первая из них получила название «субстанциональной гипотезы контакта политика и масс». Чтобы действовать эффективно, политический лидер должен судить о степени подчинения своему руководству. Средством для этого служит контакт с обычными гражданами, позволяющий оценивать их «покорность» через восприятие ими невербальных сигналов. Политик, который изолирован от контакта с массами, должен искать альтернативные способы измерения

своей общественной поддержки. Следующая гипотеза: чем изолированнее политик, тем в большей степени он должен прибегать к бюрократическим и законодательным средствам для поддержания своей власти. Наконец, последняя гипотеза: чем ближе индивид к политическому лидеру, тем в меньшей степени различаются их политические суждения.¹⁷⁵

Некоторые типы агонистического поведения были в процессе эволюции преобразованы в демонстрации, служащие для устранения противника и сведения к минимуму вероятности настоящей драки. К сходному мнению приходит известный специалист в области теории поведения О. Меннинг: «Угроза – это прекрасный заменитель настоящей драки, и один писатель очень ясно определил ее роль в спорах животных. В такой ситуации животное не держит палку за спиной при ласковых речах, а скорее кричит во все горло, но если противник этим не уstraшен, то удирает».¹⁷⁶ Аналогичное поведение наблюдается и у людей. Угрожающие ритуалы, «бряцание оружием» редко переходят в открытый конфликт и поддерживающая стабильность социальной системы роль такого поведения несомненна.

Агонистические отношения у человека и животных не следует понимать как «войну всех против всех», ведущую к «зоологическому эгоизму», постоянным дракам, в которых побеждает сильнейший. В действительности эти отношения выполняют функцию регулятора, обеспечивающего, с одной стороны, конкуренцию поведенческих паттернов, являющихся исходным материалом для действия естественного отбора, с другой – поддерживающего целостность сообщества. Данные этнографии свидетельствуют, что агонистическое поведение – лишь небольшая часть всех социальных интеракций. Как отмечает В.П. Алексеев, возможно, межгрупповой отбор, проявлявший преимущества, которые имели группы, сплоченные в социальном отношении, ограничивал узкими рамками проявления агонистических отношений.¹⁷⁷

Можно предположить, что в ограничении агонистического поведения существенную роль играют невербальные коммуникации, способность к которым закреплена наследственно. Высоко ранжированный индивид, носитель власти и авторитета посылает такие невербальные сигналы, которые читаются подчиненными как обозначение границ в поведении, которые они не имеют права переступать.

Если власть рассматривается как процесс контроля за ресурсами внешней среды и внутренней среды организации, то все в окружении

человека может стать объектом властных отношений, если, тем самым, достигается контроль за процессом трансформации энергии.

П. Мейер отмечает, что для животных возможность контроля «элементов среды обитания» ограничена экологической нишей и основой «власти» для них служат размеры тела, физическая сила, естественная вооруженность, а также эффективность действия в силу большего прошлого опыта и т.п. Что касается общества, то властные отношения в нем в решающей мере зависят от такого ресурса, как информация: «Если власть понимается как контроль ресурсов среды, то знания об этой среде и процессах в ней происходящих, дают приращение власти».¹⁷⁸

Этологический подход рассматривается натуралистами как достаточно универсальная методология, позволяющая анализировать биологические предпосылки самых разных аспектов политической реальности. В качестве примера сошлемся на попытку германского биосоциолога Г. Флора обосновать этологическую программу исследования феномена бюрократии.¹⁷⁹ Жалобы граждан на обхождение с ними бюрократов известны с древности. Известно и то, что претензии к власти имущим бюрократам обуславливались не только отказом или нежелание решать проблемы граждан, но и способами контактов с гражданами, которые предпочитают бюрократы – высокомерие, грубый тон, открыто демонстрируемое презрение к проблемам граждан. Такой опыт в той или иной мере имеется у всех народов. Вопрос ставится следующим образом: насколько эти характеристики контактов «бюрократов» и «граждан» универсальны и коррелируют с «природой человека»? Обычными социологическими методами, особенно изучением опросов «граждан» эту проблему решить нельзя. Г. Флор выдвигает предположение, что этот тип властных отношений в обществе может исследоваться этологическими методами. С их помощью можно обнаружить, что при контактах с «бюкратами» «граждане» испытывают гнев, разочарование, раздражение, обиду, беспомощность. Можно попытаться, опираясь на биологию поведения, выяснить, что и почему беспокоит людей. При этом необходимо иметь в виду, что эмоции людей, способы их аффективных реакций имеют эволюционно-биологическое происхождение и «укорены» биологически, несмотря на все воздействия культуры и разнообразие в формах выражения эмоций, обусловленное культурными традициями. Можно попытаться показать, считает Г. Флор, что люди

¹⁷⁵ Masters R. D. Ethologische Ansätze in der Politikwissenschaft // Politik und Biologie. В., 1983. S. 90.

¹⁷⁶ Меннинг О. Поведение животных. Вводный курс М., 1982. С. 192.

¹⁷⁷ Алексеев В.П. Человек: Эволюция и таксономия. М., Наука, 1985.

¹⁷⁸ Meyer P. Basic structures in human action. On the relevance of biosocial categories for social theory // Evolutionary theory in social science / Ed. by F. Wukeits Dordrecht etc., 1987. P. 65.

¹⁷⁹ Flor H. The importance of biology for the social science // Ratio. 1986. Vol. 28. N6.

филогенетически приспособлены лишь к определенным формам социальных контактов. А именно контакты с бюрократией противоречат нашей врожденной способности эмоционально-позитивно реагировать на общение. "Негативные эмоции, возникающие при контактах с бюрократией, которая видит в нас не целостного человека, а клиента, могут быть объяснены не только культурно, но и биологически".¹⁸⁰

11.3. Оценка натуралистического подхода к исследованию лидерства

Появление натуралистического подхода к исследованию лидерства далеко не случайно и определяется. Во-первых, стремлением, существующим со времен расцвета классических теорий лидерства, выяснить «природу» лидерства, попытаться из природы человека вывести понимание этого загадочного, но столь важного для функционирования организации феномена; во-вторых, общенаучной и общеметодологической тенденцией к синтезу научного знания, который успешно осуществлялся в других областях естественных и гуманитарных наук. В настоящее время наблюдается некоторый застой по сравнению с бурным развитием натурализма в 70-е и 80-е годы. Пути выхода из него связываются с ожиданием новых успехов биологии и других наук (например, некоторые авторы связывают надежды с развитием синергетики – общей теории самоорганизации систем).

Важно также дальнейшее осмысление методологических проблем биосоциологии, важнейшая из которых состоит в том, чтобы приблизить теоретические разработки к управленческой практике. В настоящее же время биосоциология представляет собой абстрактную, во многом спекулятивную область исследований, весьма далекую от реальных проблем проектирования и оптимизации лидерских (властных) отношений в организациях.

¹⁸⁰ Op. cit., p. 60.

Глава 12

НОВЫЕ ЗАДАЧИ ЛИДЕРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Современные организации, независимо в какой сфере хозяйственной, административной или общественной деятельности они специализируются, поставлены в сложные условия, требующие постоянной реорганизации и модификации и инноваций. Эти требования выдвигаются, прежде всего, такими факторами внешней среды, как жесткая конкуренция, глобализация бизнеса, изменения в сфере законодательства, перемены в технологиях и сокращение жизненных циклов товаров. Умелое использование новых реалий и адекватная реакция на вызов окружения благоприятствуют развитию, но те же самые факторы, неправильно интерпретируемые руководством организаций и не приводящие к формированию быстрых ответных мер могут приводить к катастрофам. Чтобы выжить компании должны сконцентрировать усилия на достижении наивысшего качества, высокой рыночной мобильности и снижения цен. Овладения только одной или двумя из этих ключевых составляющих обычно не приводит к успеху. Кроме этого, необходимо также принимать во внимание происходящие изменения системы ценностей и интересов современных работников, которые требуют для себя большего участия в делах организации, большей гибкости и большей автономии; они хотят применять на работе не только руки, но и голову. Организации, которые действительно настроены на успех, сосредотачивают внимание на делегировании полномочий наемным работникам. Руководитель бизнеса, пусть и медленно, но начинают сознавать, что нововведения для устранения недостатков не могут возникнуть исключительно в результате мыслительной деятельности немногих «суперлидеров», а могут стать плодами корпоративной культуры, способствующей постоянному совершенствованию работы – небольшими порциями, на каждом рабочем месте и ежедневно. Разработаны и успешно применяются в практике управления два подхода, коренным образом меняющие представления об основных функциях лидеров организаций в современных условиях. Речь идет о делегировании полномочий и создании самоуправляемых команд или автономных рабочих групп. Другой аспект новых требований к лидерским умениям и навыкам связан с построением и функционированием самообучающихся организаций – организаций, наиболее быстро приспосабливающимся к меняющимся условиям внешней среды.

12.1. Делегирование полномочий

В последнее время все больше фирм переходит от организационных форм типа «конвейер» к формам, основанным на делегировании полномочий и вовлечении наемных работников в управление. Разработанные и опробованные на практике методы вовлечения работников в сферу внутрифирменного управления оказались настолько эффективными, что методики их внедрения присутствуют в большинстве солидных учебников по менеджменту. Существуют различные способы «вовлечения», наиболее распространенными являются кружки качества, автономные рабочие группы, ротация рабочих мест, бригады самоуправления, коллективная разработка предложений и т. д.¹⁸¹ Появление новых форм внутриорганизационных взаимодействий сопровождается радикальными изменениями организационных структур и образа поведения менеджеров. Процесс делегирования полномочий находит выражение в переходе от иерархических многоуровневых структур к структурам, основанным на взаимодействии команд; от выполнения одной задачи на определенном рабочем месте – к участию в общем процессе достижения целей организации; от менеджера, командующего и контролирующего, к менеджеру, обучающему и координирующему; от строгой субординации к разделению властных функций с командой; от планирования и контроля к командному планированию и обучению. Исследователи организаций говорят о возрастающем интересе к «исследовательским сообществам», характеризующимся коллективным обсуждением целей и задач организации и духом открытости и свободы контактов.

Организационно-психологические барьеры	Организационно-психологические преимущества
1. Опасения, что на стадии контроля будет много переделок («Слишком большие нагрузки. И так времени не хватает»)	1. Стадия контроля станет ответственным
2. Нежелание делиться с работниками властью («Я пока чувствую в себе силы»)	2. Приобретение хороших помощников
3. Боязнь, что многие события уйдут из-под личного контроля («Я должен быть постоянно в курсе дела»)	3. Появляется время для переключения на другие дела
4. Боязнь наделить работников боль-	4. Возникает возможность про-

¹⁸¹ См.: Bowen, E., Lawler, E. The empowerment of service workers: what, why, how and when // Sloan management rev., 1992. V. 14. Spring. P. 31–39.

шими полномочиями («Самостоятельность должна быть на поводке»)	верить децентрализованную систему управления
5. Опасение, что работники подведут («Доверил, а потом переживай все не делю»)	5. Становится нормой, что работники начинают работу делать лучше, чем если бы руководитель делал ее сам

Таб. 12.1. Барьеры и преимущества делегирования полномочий

В этом случае достигнутое в результате коллективного обсуждения единое понимание настоящего положения организации и должно привести к коллективному принятию решений, основанных на обобщенной информации.

Условия успешного делегирования полномочий предполагают преодоление организационно-психологических барьеров и опору на организационно-психологические преимущества, которые приведены в таб. 12.1.

Делегирование полномочий – процесс, требующий серьезной подготовки. Для его успешного осуществления недостаточно воли руководителя организации. Препятствия успешному делегированию носят объективный и субъективный характер. В последнем случае речь идет о психологическом настрое, ожиданиях, сопоставления выгод и потерь от делегирования полномочий. Ведь если в целом, при правильной организации дела, делегирование полномочий повышает эффективность управленческого труда, то, с другой стороны, руководителей, делегирующих полномочия подстерегает опасность, что их целесообразность и незаменимость ставится под сомнение. Условия успешного делегирования полномочий показаны в таб. 12.2.

Можно делегировать полномочия, когда	Нельзя делегировать полномочия, когда
1. Проблема, требующая решения понятна работнику («Мне ясно, что делать»)	1. Непонятно, какую проблему надо решить («Я не совсем представляю, что делать»)
2. Задание соответствует квалификации работника и уровню его компетентности («Это задание как раз то, что я ждал»)	2. Задание не соответствует квалификации работника и уровню его компетентности («Я не очень-то знаю, как делать, но могу взяться»)
3. Работник точно знает, чего от него ждет руководитель	3. Работник не знает, чего от него ждет руководитель
4. Границы полномочий работника четко зафиксированы	4. Границы полномочий работника размыты

5. Определяется персональная ответственность работника за конкретные конечные результаты	5. Ответственность определяется как само собой разумеющееся, но детально не оговаривается
6. Работник точно знает, как будут оценены конечные результаты его работы, если он выполнит ее отлично, хорошо или удовлетворительно	6. Работнику не сообщается, как будут оцениваться конечные результаты его работы, если он постарается выполнить ее отлично, хорошо или удовлетворительно
7. Руководитель предлагает задания только тем, кто готов откликнуться на них	7. Руководитель навязывает задания тем, кто не хочет на них откликаться
8. Задания передаются целиком, чтобы работник мог видеть весь «фронт работ»	8. Задания передаются частями, из-за чего теряется «фронт работ»
9. Задания распределяются равномерно по контрольным срокам	9. Задания выдаются неравномерными дозами, в «рваном ритме», с нарушением контрольных сроков
10. Задания передаются только одному сотруднику или менеджеру	10. Одно и то же задание передается нескольким сотрудникам одновременно (для надежности)
11. Работнику открывается доступ к необходимой ему информации	11. Работнику не обеспечивается доступ к необходимой ему информации
12. Руководитель не вмешивается в работу сотрудника, предпочитая учить его на собственных ошибках, но таких, которые можно быстро исправить	12. Руководитель часто вмешивается в работу сотрудника, дергая его по пустякам, предупреждая о возможных ошибках
13. Работник представляет в вышестоящих инстанциях конечные результаты своей работы либо сам, либо вместе с руководителем	13. Конечные результаты работы сотрудника используются его руководителем либо анонимно, либо в личных целях

Таб. 12.2. Условия успешного делегирования полномочий.

12.1.1. Качества, необходимые для делегирования полномочий

Для ускорения процессов делегирования полномочий и вовлечения работников в управление требуются руководители, обладающие широким спектром качеств. Эти качества могут быть объединены в шесть основных блоков: стиль руководства; делегирование полномочий и во-

влечение работников в управление; признание заслуг и организация обратной связи; способствование работникам в установлении связей; способность донести до других свое видение будущего.

Стиль руководства. Стиль руководства лидеров, делегирующих полномочия характеризуется открытостью и готовностью к сотрудничеству с подчиненными в решении задач управления. Лидеры, делегирующие полномочия создают для своих подчиненных возможности участия в принятии решений, организуют команды, объединенные общими целями. Такие руководители обеспечивают информированность работников и понимание последними необходимости вносить свой вклад в повышение эффективности организации.¹⁸²

Делегирование полномочий и вовлечение работников в управление. То, как руководитель делится своей властью с подчиненными, имеет большое значение для успешной реализации принципа делегирования полномочий. Лидеры, делегирующие полномочия, не просто перекладывают свои обязанности на подчиненных, они выполняют нелегкую работу по созданию благоприятных условий для реализации подчиненными их определенной доли властных функций, например освобождение членов своих команд от бюрократических ограничений.

Признание заслуг и обратная связь. Важное значение имеет установление хороших взаимоотношений между руководителем и его штабом. Лидеры, делегирующие полномочия, умеют стимулировать работу своей команды, демонстрируя доверие к ее членам, давая почувствовать каждому подчиненному, что руководитель выделяет его из общей массы, неформально поощряя работников в виде выражения личной признательности.

Способствование работникам в установлении связей. Лидеры, делегирующие полномочия, выражают сочувствие к окружающим, проявляют интерес к проблемам и заботам подчиненных и умеют налаживать взаимоотношения с самыми разными людьми. Умение ладить с людьми проявляется, в частности, в способности лидеров сохранять самообладание в конфликтных ситуациях и снимать напряжение, прибегая к чувству юмора. Известно, что требуемые для этого мудрость, терпимость и другие иные качества вырабатываются в результате долгого процесса интеллектуального и духовного развития личности.¹⁸³

Связи. Известный американский исследователь Дж. Коттер утверждает, что главное в руководителе – это понимание им своих властных полномо-

¹⁸² См.: Drath, W.H. Managerial strengths and weaknesses as functions of the development of personal meaning // The Journal of applied behavioral science. 1990. V. 26, № 4. P. 483–499.

¹⁸³ См.: Tichy, N., Devanna, M. The transformational leader, N. Y. Wiley. 1986..

чий и умение использовать власть. Успешное делегирование полномочий возможно только тогда, когда руководитель умеет управлять сложным комплексом взаимоотношений между людьми, выстроить нужную ему сеть связей в своей организации и добиться доверия руководства, коллег и подчиненных.

Видение. Лидеры, делегирующие полномочия обладают видением будущего, способны формировать и доносить до других новые системы приоритетов, а также ставить перед людьми значимые и привлекательные цели.¹⁸⁴

Успех фирм, пытающихся обеспечить себе преимущества в конкуренции посредством вовлечения работников в управление, в значительной степени зависит от того, способны ли их нынешние руководители начать и поддерживать процесс, справятся ли они с делегированием полномочий и готовы ли к сотрудничеству с подчиненными в решении задач управления. Как заметили Д. Боуэн и Э. Лоулер, «идеи делегирования полномочий и работы в командах очень трудно воплотить в жизнь, если руководящие посты заняты людьми, полагающимися, что их подчиненные лучше всего работают под неусыпным контролем»¹⁸⁵.

Рассмотрим оценки деловых качеств современных менеджеров, способствующих или препятствующих делегированию полномочий, разработанные западными теоретиками менеджмента. Однако при оценке готовности современных российских руководителей к делегированию полномочий необходимо учитывать, что большинство из них было воспитано в организациях с иерархической структурой управления, радикально отличающейся от тех организационных форм, к которым теперь стремятся их компании. Большинство руководителей добились успеха в бюрократических структурах со строго определенными функциями каждого сотрудника и иерархией подотчетности. Их поддерживали и поощряли как самостоятельных амбициозных индивидуалистов с ярко выраженными карьерными устремлениями. Маловероятно, чтобы такие люди смогли быстро освоить требуемый для делегирования полномочий стиль отношений с подчиненными и начать активно внедрять новые идеи.

Вопрос о наличии у современных руководителей качеств, необходимых для делегирования полномочий, неоднократно изучался западными исследователями. В ходе такого изучения использовались разные методики: от наблюдения за деятельностью руководителей до углуб-

ленного изучения биографий, служебной карьеры и мотивирующих факторов. Общий вывод, полученный на основании этих исследований, может быть сформулирован следующим образом: из качеств, необходимых для делегирования полномочий, у современных руководителей в яркой форме присутствуют коммуникабельность и способность налаживать связи, тогда как другие качества, и особенно понимание проблем и забот подчиненных, признание их заслуг и организация обратной связи, чаще всего отсутствуют.

Г. Минцберг на основании собственных наблюдений обнаружил, что руководители очень много времени уделяют общению, взаимодействию и созданию сетей связей.¹⁸⁶ Важность налаживания контактов и построения сетей связей для достижения успеха подчеркивалась также Ф. Лютенсом и др.¹⁸⁷ Как пишут авторы этого исследования, быстро продвигающиеся по службе руководители имеют значительно более широкие сети связей и более активно взаимодействуют с внешними организациями, чем их коллеги с «более пологой» карьерой. Ясно, что налаживание контактов и создание сетей связей являются ключевыми факторами успеха руководителей во многих организациях и таковыми останутся в период перехода к делегированию полномочий.

Если факт наличия у современных руководителей способностей к установлению контактов и созданию сетей связей можно считать установленным, то сведения относительно способности выражать признание заслуг подчиненных и предоставлять обратную связь, весьма противоречивы. Кажется, что наиболее успешно действующие руководители освоили стиль сотрудничества и наставничества и проявляют заботу о своих подчиненных и об их развитии. Однако Ф. Лютенс, С. Розенкранц и Г. Хеннесси в отчете о своих наблюдениях пишут, что быстро продвигающиеся по службе руководители незначительную часть времени уделяют тому, что можно было бы расценить как свидетельство оказания поддержки подчиненным и выражения им своего доверия.¹⁸⁸

Можно считать доказанным, что способность к пониманию и сочувствию наиболее слабо развитое из всех качеств, необходимых для делегирования полномочий. Например, В. Дрет отмечает, что обследованные им руководители не обладают искусством улаживания конфликтов

¹⁸⁴ См.: Burke, W. Leadership as empowering others // Executive power / Srivastara S. (ed.). San Francisco. 1986. pp. 51–77.

¹⁸⁵ Bowen, D. Lawler, E. The empowerment of service workers: what, why, how and when // Sloan management rev. 1992, V. 14. Spring, p. 34.

¹⁸⁶ См.: Mintzberg H. The nature of managerial work. N. Y., 1973; Mintzberg, H. The manager's job: folklore and fact // Harvard business rev. 1975. V. 53. №4. P. 49–61.

¹⁸⁷ Luthans F., Rosenkrantz S., Hennessy H. What do successive managers really do? An observation study of managerial activities // Jour. of applied behavioral science. 1985. V.21. №3. pp. 255–270.

¹⁸⁸ Op. cit. p 489.

и не способны заниматься проблемами подчиненных.¹⁸⁹ Кроме того, автор отмечает склонность руководителей терять способность к конструктивным действиям под влиянием эмоций. Исследование психологических характеристик высших руководителей британских компаний, приводит к выводу, что они авторитарны и не склонны считать социальную гибкость или заботу о своих подчиненных факторами, способствующими их личному успеху. Наконец, Дж. Кофодимос в результате углубленного изучения биографий руководителей пришла к заключению, что для некоторых из обследованных руководителей характерны гиперактивность, нетерпеливость, бесчувственность и эгоизм.¹⁹⁰

Можно рассматривать неспособность понимать людей и сочувствовать окружающим как вполне объяснимое негативное следствие общей ориентации руководителя на доказательство своего превосходства, укрепление власти и самоутверждение. Действительно, подобная «бесчувственность» только помогает руководителю в условиях иерархической структуры строить эффективные сети связей на основе безусловного подчинения нижестоящих вышестоящим, быть жестким и объективным в принятии решений и создавать рабочие отношения, основанные на взаимном уважении и выполнении служебных обязанностей. Таким образом, можно признать подобный стиль поведения руководителя подходящим для организаций с иерархической структурой управления и контроля. Однако когда отношения между сотрудниками становятся менее формальными и связанными с выполнением служебных обязанностей, как это происходит в организациях при переходе к работе в командах, руководитель старого типа либо начинает избегать конфликтов, либо становится чрезмерно агрессивным. Акцентируя внимание на этой проблеме, В. Дрет пишет: «Многие современные менеджеры скованы в своих действиях. От них требуют по отношению к подчиненным совершенно противоположного поведения, чем то, которое привело их к успеху».¹⁹¹

Возможности и способности лидеров делегировать полномочия, а также необходимые условия для успеха в делегировании можно исследовать экспериментально. Особая ценность таких исследований состоит в том, что они допускают эмпирическую проверку предположений относительно условий успешного делегирования полномочий и позволяют провести количественную оценку воздействия факторов, благоприятствующих и не благоприятствующих успешному делегированию.

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ См.: Kofodimos, J. R. Why executives lose their balance Report. 1989. No. 137. Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.

¹⁹¹ Op. cit., p. 491.

В качестве примера такого эмпирического исследования и демонстрации методики его применения рассмотрим работу Л. Граттона и Д. Пирсона.¹⁹² Отправной точки исследования авторы называют три гипотезы, подтвердить или опровергнуть которые и призвано последующее изучение качеств и предпочтений лидеров:

1. Необходимые для делегирования полномочий качества не будут фигурировать среди наиболее часто упоминаемых достоинств руководителей.

2. Отсутствие качеств, необходимых для делегирования полномочий, будет наиболее часто упоминаться в числе недостатков руководителей.

3. Неспособность к сочувствию будет наиболее часто упоминаемым недостатком.

Объект исследования. В качестве объекта исследования была выбрана большая многонациональная компания, в которой был проведен опрос 1074 сотрудников о достоинствах и недостатках группы молодых перспективных руководителей. Обследованные руководители (109 человек) составляли 60% от состава группы руководителей, быстро продвигающихся по службе. Все обследованные руководители прошли однедневный семинар, на котором их знакомили с программой планирования личного развития. Следующая задача состояла в том, чтобы оценить их личные качества. Выбор метода оценки личных качеств оставался за кандидатами, тем не менее, им был рекомендован метод коллективного обсуждения (иначе говоря, опрос коллег). Обследуемым руководителям было предложено заполнить анкету с вопросами об их собственной компетентности и распространить по 10 копий анкеты среди сотрудников.

Оценка способностей к делегированию полномочий. В заполненных анкетах были указаны 92 качества руководителя. Анкеты тщательно изучили и сопоставили с описанными в литературе качествами, необходимыми для делегирования полномочий. Из 92 качеств 25 (см. табл. 12.3.) были отобраны как непосредственно связанные с делегированием полномочий. Для облегчения интерпретации данных качества объединены в шесть блоков, описанных в литературе. В таблице приведены название блока, качества руководителя и типичные ответы респондентов относительно наличия или отсутствия указанного качества у обследуемого руководителя.

¹⁹² См.: Граттон Л., Пирсон Д. Лидеры, делегирующие полномочия: формируются ли они? // Управление обучением. Хрестоматия. Жуковский, 1995.

Таб. 12.3. Качества лидеров, делегирующих полномочия.

Качества	Наличие	Отсутствие
СТИЛЬ РУКОВОДСТВА		
1.1. Управление людьми	Справедлив, относится к подчиненным как к равным	Не умеет работать с людьми
1.2. Требовательность к людям	Устанавливает высокие стандарты и для себя, и для других	Слишком многого ждет от людей, нетерпелив
1.3. Коллективное решение проблем	Умеет привлекать других людей к принятию решений	Не учитывает мнения других при принятии важных решений
1.4. Участие в управлении/создание команды	Умеет работать в команде: восприимчив к сильным и слабым сторонам членов команды	Не подпускает других к своей работе; должен отказаться от позиции «лающей собаки» в пользу коллективного подхода
1.5. Навыки лидерства	Лидер во всем	Не умеет объединить в целое задачи отдельных работников или объяснить персоналу общую картину
1.6. Авторитарность	Не авторитарен	Никогда «не отступает» в дискуссиях, стремится каждый раз побеждать
1.7. Гибкость поведения	Очень гибок	Неудачно действует в неопределенных, двусмысленных ситуациях, не гибок, нуждается в ясных целях

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ВОВЛЕЧЕНИЕ

2.1. Готовность к делегированию полномочий	Готов к делегированию полномочий и принятию на себя ответственности	Не склонен доверять работу другим, все важнейшие задания берет на себя
2.2. Чрезмерное делегирование	Стремится помочь, когда мы завалены работой, выполняет функции, которые мог бы делегировать	Не любит "закатывать рукава". Стремится переложить работу на других
2.3. Делегирование ответственности	Использует политику «невмешательства», предоставляя команде самой добиваться своих целей	Делегирует ответственность «по кусочкам», не подпуская других к интересным задачам
2.4. Защита от бесполезных заданий	Защищает персонал от загрузки бесполезными заданиями	Позволяет загружать команду бесполезными заданиями

ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И РАЗВИТИЕ

3.1. Мотивация и поддержка	Эффективно мотивирует персонал	Должен развивать более уравновешенный стиль руководства с акцентом на мотивацию
3.2. Обратная связь	Умело осуществляет коммуникации, обеспечивает подчиненных обратной связью	Не дает знать, хорошо ли подчиненные выполняют работу
3.3. Признание заслуг и вознаграждение	Умеет оценить и вознаградить за заслуги команду или отдельных ее членов	Отсутствует способность признать чужие заслуги

3.4. Доверие к подчиненным	Способствует достижениям подчиненных	Страдает чрезмерным сомнением; редко доверяет кому-либо, кроме себя
3.5. Развитие персонала	Заинтересован в развитии персонала	Не умеет заниматься развитием персонала, не понимает его с точки зрения желания подчиненных учиться

СОЧУВСТВИЕ К ОКРУЖАЮЩИМ

4.1. Понимание нужд окружающих	Уважает чувства и желания других людей	Не осознает, что у людей есть свои заботы и нужды, которые следует учитывать
4.2. Умение слушать	Сочувствующий и конструктивный слушатель	Не умеет слушать
4.3. Умение налаживать отношения с людьми	Поддерживает хорошие отношения с коллегами	Должен научиться устанавливать контакты с разными людьми
4.4. Личное обаяние	В меру весел, обладает восхитительным чувством юмора	Жесткий и агрессивный

ОБЩЕНИЕ

5.1. Открытость	Готов делиться своими идеями и мыслями	Редко раскрывает перед коллегами полную картину
5.2. Налаживание каналов связи	Имеет эффективные каналы связи на разных уровнях	Нуждается в дополнительных каналах связи

5.3. Сеть связей	Много работает над расширением сети связей и укреплением взаимоотношений	Нуждается в расширении сети связей и организации
------------------	--	--

ВИДЕНИЕ

6.1. Согласование целей со стратегией	Способен увязать цели команды с корпоративной стратегией	Должен научиться яснее ставить цели и излагать стратегию организации
6.2. Передача своего видения будущего	Умеет донести до других свое видение будущего	Не способен раскрыть свое видение будущего в своих отчетах

Результаты исследования подтвердили правильность всех трех гипотез, выдвинутых на предварительном этапе.

Так выяснилось, что почти половина (46,8%) подлежащих устранению недостатков руководителей заключается в отсутствии качеств, необходимых для эффективного делегирования полномочий. И наоборот, немногим более четверти (26,9%) признанных респондентами достоинств руководителей относится к качествам, необходимым для этого.

Для того чтобы получить более ясную картину, были детально изучены по 15 наиболее часто упоминаемых в ответах достоинств и подлежащих устранению недостатков руководителей. В число 15 наиболее часто упоминаемых достоинств вошли такие четыре качества: 1.4. Участие в управлении/создание команд; 4.4. Личное обаяние. 4.3. Умение налаживать отношения с людьми и 1.3. Коллективное решение проблем. Как было выяснено в результате опросов, большинство из обследованных руководителей, по мнению респондентов, обладают этими необходимыми для делегирования полномочий качествами, воспринимаемыми респондентами как достоинства. Например, более 80% руководителей были оценены как хорошие члены или создатели команд по крайней мере одним респондентом и более 50% получили такую оценку от двух и более респондентов.

Данные о подлежащих устранению недостатках оказались еще более красноречивы. Из 15 наиболее часто упоминаемых недостатков 10 представляют собой отсутствие качества, необходимого для делегирования полномочий. Большинство обследованных руководителей оцене-

ны как предъявляющие слишком высокие требования к другим (1.2), люди неприятные (1.4), не склонные к коллективному решению проблем (1.3) и не привыкшие делиться информацией с подчиненными (1.5). Четыре указанных качества входят в пятерку наиболее часто упоминаемых недостатков руководителей. В третьей гипотезе («Неспособность к сочувствию будет наиболее часто упоминаемым недостатком») рассматриваются только качества, связанные со способностью понимать окружающих и сочувствовать им. Эти качества объединены в табл. 1 в блок 4, включающий в себя: 4.1. Понимание нужд окружающих; 4.2. Умение слушать; 4.3. Умение налаживать отношения с людьми и 4.4. Личное обаяние. Как показано в табл. 2, такие качества, как 4.4. «Личное обаяние» и 4.3. «Умение налаживать отношения с людьми», вошли в число наиболее часто упоминаемых достоинств руководителей. Ясно, что отношение к людям – аспект характеристики руководителей, вызывающий у респондентов наибольший интерес.

Доля качеств, необходимых для делегирования полномочий, в списке наиболее часто упоминаемых достоинств значительно меньше доли противоположных качеств в списке наиболее часто упоминаемых недостатков. Кроме того, качества, необходимые для делегирования полномочий, гораздо чаще упоминаются в анкетах как отсутствующие, нежели как присутствующие у обследованных руководителей. Наконец, отношение к окружающим – это, по-видимому, та область, которой обследованные руководители должны уделить особое внимание.

Для выяснения различий в том, как разные группы респондентов оценивают готовность обследуемых руководителей к делегированию полномочий, Л. Граттон, Д. Пирсон проанализировали более детально данные о наиболее часто упоминавшихся характеристиках руководителей.

Данные, полученные в этом исследовании, ставят ряд вопросов перед учеными и менеджерами-практиками. Однако, прежде чем приступить к обсуждению этих вопросов, необходимо выяснить, являются ли полученные данные представительными, т.е. свидетельствуют ли они об общих тенденциях в управленческом поведении или отражают специфические особенности изученной компании и ее менеджеров. Отвечая на этот вопрос, Л. Граттон, Д. Пирсон повторили эти исследования в других компаниях и на этом основании получили результаты, подтверждающие общий характер замеченных тенденций.

О том, что тенденции выявлены верно, говорит и тот факт, что полученные результаты согласуются с данными других исследований. Большинство перспективных руководителей отличается умением общаться, усердно трудиться, следовать намеченным планам. Описывая свои сильные стороны, большинство из этой группы отмечало способ-

ность к анализу, энергичность и решительность. Эти качества, как заметил В. Дрет, имеют и теневую сторону – не предрасположенность делиться с подчиненными ответственностью и властью, отсутствие чуткости в отношениях к людям.¹⁹³ Лишь незначительное меньшинство подчиненных сообщило, что временами их руководитель перестает быть жестким, начинает интересоваться их взглядами, снабжает подчиненных обратной связью о качестве их работы и делится с ними информацией.

Оценивая готовность руководителей к делегированию полномочий, Л. Граттон, Д. Пирсон отмечают, что обследованная группа была неоднородной. Качества обследованных руководителей по-разному оцениваются разными группами респондентов, а сами обследованные руководители отличаются друг от друга по степени готовности к делегированию полномочий. Около половины из них были охарактеризованы, по крайней мере, одним респондентом как предъявляющие к окружающим нереально высокие требования, обладающие жестким характером, не склонные привлекать подчиненных к принятию решений, не делящиеся информацией и не умеющие работать в команде. Четверть обследованных получила подобную характеристику как минимум от двух человек. Однако в той же группе нашлось немало руководителей, охарактеризованных как хорошо работающих в командах, обладающих умением общаться, обязательных и склонных к коллективному решению проблем. Более половины членов группы расценивались, по крайней мере, двумя респондентами как имеющие способности к созданию команд, и более четверти членов группы были оценены как обаятельные люди, умеющие общаться.

12.1.2. Значение результатов для практики управления.

Представленное выше достаточно подробное изложение результатов исследований Л. Граттона и Л. Пирсона преследовало цель не только ознакомить читателя и методиками исследования готовности лидеров делегировать полномочия, но также и на его основе обсудить возможные практические аспекты данного и подобных ему исследований для управленческой практики. Прежде всего, это вопросы о готовности современных менеджеров к делегированию полномочий, о способах обучения лидеров делегированию полномочий. Хорошо обученные лидеры способны преодолеть боязнь делегирования полномочий и в полной

¹⁹³ См.: Drath, W.H. Managerial strengths and weaknesses as functions of the development of personal meaning // The journal of applied behavioral science. 1990. V. 26, № 4. pp. 483–499.

мере воспользоваться его преимуществами. Дихотомия «боязнь/преимущества» приведена в таб. 12.4.

Результаты, полученные Л. Граттоном и Л. Пирсоном, свидетельствуют о том, что лишь незначительное меньшинство перспективных менеджеров освоили стиль деятельности, способствующий делегированию полномочий. Это обстоятельство должно учитываться организациями, которые пытаются перейти от бюрократических и иерархических структур управления к структурам, основанным на работе в командах и вовлечении в управление всех работников. Ближайшими задачами, по-видимому, должны стать коррекция программ обучения менеджеров и разработка специальных мероприятий, облегчающих изменение поведения менеджеров в нужном направлении.

Психологические источники боязни делегирования полномочий	Преимущества делегирования полномочий
1. Боязнь поколебать свой должностной статус («Я-то тогда зачем?»)	1. Укрепляется должностной статус руководителя на основе разработки и постановки новых стратегических задач.
2. Ревность к успехам сотрудников («А вдруг сделают лучше меня?»)	2. Появляется возможность управления по достижениям работников
3. Ощущение собственной незаменимости («Я всем всегда нужен»)	3. Возникает ощущение управляемости положением дел
4. Ссылка на своих замов («У меня и так все тянут замы»)	4. Изменяется отношение к тем, кто постоянно и безропотно «тянут воз»: надо не перегружать

Таб. 12.4. Преимущества и психологические источники боязни делегирования полномочий.

В долгосрочной перспективе следует скорректировать видение путей совершенствования управления и перенести акценты на утверждение командного стиля работы ценой отказа от опоры на индивидуализм и конкуренцию.

Опросы, подобные проведенным Л. Граттоном и Л. Пирсоном дают обследованным руководителям весьма ценную возможность получить

от подчиненных, коллег и начальников обратную связь о своих качествах менеджера. Некоторых это должно было заставить существенно изменить самооценки и уточнить задачи своего совершенствования. Организация обратной связи такого рода может оказаться весьма полезной для управления процессом обучения.

Исследования показали, что различные группы респондентов по-разному оценивают наличие у менеджеров качеств, необходимых для делегирования полномочий. Это обстоятельство должно быть учтено в практике оценки и поощрения способностей к делегированию полномочий. Руководители высшего звена имеют собственные взгляды на способности к делегированию полномочий у своих подчиненных. Может быть, они не имеют возможности наблюдать за тем, как их подчиненные руководят своими командами, или не привыкли оценивать деятельность команд с точки зрения делегирования полномочий. Не останавливаясь на причинах узости взглядов руководителей, отметим, что результаты настоящей исследования Л. Граттона и Д. Пирсона определенно свидетельствуют о необходимости комплексного обследования, включающего в себя получение обратной связи от руководителей, коллег и подчиненных, для получения достоверной оценки способностей менеджеров к делегированию полномочий. Кроме того, это поддержало бы усиливающуюся тенденцию использования обратной связи снизу при аттестациях и в процессе обучения, а также позволило бы придать должный вес «оценкам снизу» в ситуациях, когда способности к делегированию полномочий имеют особенно большое значение для успеха компании.

Справедливости ради необходимо отметить, что не все исследователи безоговорочно поддерживают идею широкого внедрения в современные организации методов делегирования полномочий. В этом отношении наиболее последовательным критиком является американский исследователь Э. Жакз. Он отмечает, что «в американском менеджменте наблюдается тенденция, способная привести к серьезным разрушительным последствиям. Она неумолимо грозит подорвать нашу деловую конкурентоспособность. Эта тенденция связана с общей идеей демократизации труда и участия работников в управлении».¹⁹⁴ По его мнению, партисипативные методы управления, делегирование полномочий необходимо оставить для сферы политической борьбы. Питер Друккер, Розабет Мос Кантор, Томас Петерс и другие авторитетные ученые говорят о конце индустриальной эпохи, переходе к информационной, постинду-

¹⁹⁴ Жакз Э. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации // Управление обучением. Хрестоматия. с. 90.

стриальной эре. В связи с этим они призывают отказаться от организационной иерархической вертикали в пользу новых децентрализованных форм управления, одной из разновидностей которых является делегирование полномочий.

Суть систем найма, позволяющих современному обществу нормально функционировать, как раз и состоит в том, что каждый человек, нанимаясь на работу, включается в иерархию, в которой одни люди – менеджеры, несут ответственность за работу своих подчиненных. Такая индивидуальная управленческая подотчетность не может исчезнуть только лишь из-за внедрения принятия решения в командах. Советы директоров грубо нарушат свои обязанности, если разрешать своим исполнительным директорам уйти из-под отчетности, т.е. фактически сложить полномочия. Никакому другому назначенному менеджеру, независимо от его положения в организации, такое не будет позволено.

В основе современного общества лежит процедура найма. Суть ее позволяющая организациям и обществу нормально функционировать, как раз и состоит в том, что каждый человек, нанимаясь на работу, включается в иерархию, в которой одни люди – менеджеры – несут ответственность за работу других людей – подчиненных. Такая индивидуальная управленческая подотчетность не может исчезнуть только лишь из-за внедрения делегирования полномочий. Советы директоров грубо нарушат свои обязанности, если разрешать своим исполнительным директорам уйти из-под отчетности, т.е. фактически сложить полномочия. Никакому другому назначенному менеджеру, независимо от его положения в организации, такое не будет позволено. Поэтому, как отмечает Э. Жакэ, делегирование полномочий в тех пределах, за которые ратуют сторонники этого метода практически неосуществимо, так как подрвет иерархическую вертикаль ответственности и отчетности. Эта идея является прямым отражением неудачных попыток создания удовлетворительной иерархической организации, в которой ответственность, сопутствующая ей власть оптимально распределялись бы по всем уровням иерархии. «Ограниченное» же делегирование выхолостит все те преимущества, о которых говорят сторонники метода.

Э. Жакэ задает вопрос: могут ли ошибаться столь многие практики, ученые и консультанты по вопросам трудовых ресурсов, призывающие к делегированию полномочий, и отвечает на него положительно. И это, по его мнению, произошло из-за того, что они стали жертвой трех основополагающих заблуждений.

Во-первых, это представление о менеджерах как автократах, которые властвуют над подчиненными и принуждают их к работе. Из этого делается вывод о необходимости более демократических процедур принятия коллективных решений. Но это ложная посылка. Авторитарные

ские менеджеры – это не признак управленческой системы как таковой, а признак плохо организованной управленческой системы (например, системы со слишком большим числом уровней, где работники буквально дышат друг другу в затылок, – такие системы встречаются повсеместно).

Во-вторых, это предположение о том, что японское «экономическое чудо» стало возможно благодаря кружкам качества, группам постоянного совершенствования и другим видам демократических команд с коллективным мышлением. Но ведь это – второстепенные моменты. «Чудо» в Японии было достигнуто благодаря борьбе за качество и работу без простоев, благодаря постоянному совершенствованию технологических процессов. Все это потребовало ужесточения подотчетности в управленческих системах, причем эта тенденция сохраняется у японцев до сих пор.

В-третьих, это наивное представление о том, что новые информационные технологии сделают менеджеров ненужными. «Никто из сторонников этой точки зрения, по-видимому, даже не подумал о том, кто же будет отвечать за выполнение принятого решения и за качество выполнения».¹⁹⁵

Что же нужно делать для того, чтобы, отказавшись от разрушительных фантазий, решить задачу повышения эффективности управления? Э. Жакэ следующим образом отвечает на этот вопрос: усовершенствовать системы управления с тем, чтобы обеспечить гуманное ответственное продуктивное лидерство в менеджменте и разумное распределение власти и ответственности на всех уровнях. Он не предлагает вернуться к традиционному менеджменту, поскольку и здесь ученые мужи ошибаются, когда заявляют, что традиционный менеджмент был приемлем в индустриальную эру и перестал быть таковым сейчас. Возможности лидерства в менеджменте никогда не использовались в полной мере. Лишь отдельные компании в отдельных странах, в частности несколько выдающихся японских компаний, только начали приближаться к тому, чтобы получать сполна от своих управленческих систем и рабочих. К счастью, сохраняются возможности обогнать сегодняшних лидеров, поскольку и они далеки от понимания того, как можно полностью реализовать потенциал менеджерского руководства.

Такие противоречивые оценки перспектив и эффективности делегирования полномочий вполне объяснима: даже в высокоразвитых странах уровень «постиндустриальности», насыщенности информационными технологиями различных отраслей хозяйства существенно различается. Если одна отрасль успешно функционирует, используя традици-

¹⁹⁵ Указ. произв., с. 93.

онные или несколько модернизированные схемы менеджмента, то другие, особенно насыщенные высокоинтеллектуальным трудом для своего эффективного функционирования требуют нетрадиционных, новаторских схем и методов управления, одним из которых является делегирование полномочий. Что касается российских условий то рассчитывать на широкое распространение методов делегирования полномочий не приходится. И дело здесь не главным образом в относительной технологической отсталости большинства отраслей производства и услуг, а также отсутствия у большинства лидеров достаточного опыта руководства в рыночных условиях. Главная проблема состоит в том, что внешние условия работы фирм в российских условиях характеризуются исключительной динамичностью изменения параметров и необходимостью широко и часто прибегать к антикризисным методам управления. Последние же предполагают внедрение более авторитарных стилей управления, строгую подконтрольность, концентрацию всех ресурсов и распоряжения ими исключительно топ-менеджерами (или антикризисными управляющими).

12.2. Создание автономных рабочих групп

Одна из успешных стратегий формирования культуры делегирования полномочий состоит в создании автономных рабочих групп (АРГ) или самоуправляемых рабочих команд. АРГ – это небольшие группы работников, ежедневно отвечающих за самих себя и свою работу. Члены АРГ не только выполняют рабочие задания, но и планируют работу, составляют графики, принимают решения по производственным вопросам, решают общие для группы проблемы. Главное достоинство АРГ состоит в том, что они требуют лишь минимального внешнего надзора и контроля. Существенное отличие АРГ от кружков качества и межфункциональных целевых групп заключается в том, что АРГ представляют собой постоянные формальные организационные структуры. По сравнению с традиционными организационными структурами АРГ взаимодействуют с меньшим числом управленческих уровней. От членов АРГ требуется умение выполнять разнообразные задания и принимать участие в решении нескольких задач одновременно, часть из которых ранее резервировалась за инспекторами или менеджерами (включая найм, увольнение, поощрения и составление графиков работ).

Недавнее исследование, проведенное организацией «Development Dimensions International» (DDI) совместно с журналом «Industry Week» и американской организацией «Association for Quality and Participation» (AQP) показало, что около 25% компаний США применяют АРГ в тех или иных своих подразделениях. В число компаний, уже использующих АРГ, входят такие известные фирмы, как «Kerning», «Toyota

Automotive», «Texas Instrumental», «Digital Equipment Corporation», «Procter & Gamble», «Colgate Palmolive».¹⁹⁶

Результаты оказались впечатляющими: организации, которые применяют АРГ, сохранили неизменными или сократили издержки на оплату труда при повышении производительности труда на 50% и более.

Внедрение культуры делегирования полномочий – непростая задача. Формирование АРГ требует важных организационных и культурных изменений. Без таких перемен процесс внедрения этой формы делегирования полномочий может превратить процесс управления в хаос. А поскольку АРГ требуют полной вовлеченности работников в дела организации и доверия, неудачные попытки внедрения этой формы могут не на один год задержать процесс демократизации внутрифирменного управления.

12.2.1. Методы создания автономных рабочих групп

Для того чтобы сделать работу АРГ успешной, организации необходимо сконцентрировать внимание на пяти основных направлениях:

1. Проектирование команд, ориентированных на успех.
2. Отбор членов команд.
3. Обучение с ориентацией на успех.
4. Инициирование перераспределения властных функций.
5. Вознаграждение за работу в командах.

Рассмотрим эти положения несколько подробнее.

Проектирование команд, ориентированных на успех. Самый важный совет относительно того, как создать успешно работающую команду, весьма прост: необходимо отдавать приоритет планированию. Продвигаясь к самоуправлению, организация и ее работники должны рассмотреть следующие вопросы:

- С чего мы начинаем?
- Какая подготовка нам требуется?
- Как повлияют АРГ на нашу работу и рабочие обязанности?
- Какую роль будут играть вспомогательные отделы?
- Какая доля ответственности перейдет от руководителей к командам?

Описываемый ниже процесс, состоящий из шести этапов, и рекомендации по прохождению этих этапов могут служить началом работы по созданию успешно действующих АРГ.

¹⁹⁶ См.: Уэллингс Р. Создание самоуправляемой рабочей команды // Управление обучением. с. 73.

Этап 1

Изучите все, что возможно, о АРГ. Шансы на успех повышаются, если высшее руководство глубоко понимает основные концепции АРГ. Литература по АРГ обширна. По этому вопросу написано множество статей и книг. Ряд компаний спонсировали конференции, посвященные концепции самоуправляемых команд. Ценным методом обучения может стать посещение организаций, уже внедривших команды в свои подразделения.

Этап 2

Проведите оценку готовности – иначе говоря, определите, не противоречат ли АРГ корпоративной культуре вашей организации. Разработанные руководства по проведению опросов помогут вам выяснить, имеют ли команды или альтернативные формы реализации стратегии делегирования полномочий шансы на успех или они обречены на неудачу в Вашей организации.

Этап 3

Четко разъясните работникам образ будущей организации, как вы его себе представляете, и систему ценностей, связанную со стратегией делегирования полномочий и с работой в командах. Руководство компании должно ясно видеть направление движения и степень согласование концепции самоуправления с нынешними целями организации и системой ценностей.

Этап 4

Проведите в вашей организации систему мероприятий, известных как «реорганизация рабочих мест». Этот процесс, называемый также «социально-техническое проектирование», требует критического анализа организации труда в вашей компании (трудовых процессов, планирования и распределения работ) и различных ее систем (вознаграждения, обучения, иерархии и аттестации). Необходимо так скомпоновать эти элементы, чтобы обеспечить максимальную производительность труда и удовлетворение сотрудников своей работой.

В большинстве случаев для проведения реорганизации рабочих мест создается специальный комитет, в который должны входить менеджеры, работники низового уровня управления и обслуживающий персонал, поскольку все три группы заинтересованы в успешном внедрении команд.

Этап 5

Внедрение команд должно характеризоваться тремя положительными моментами, всегда присутствующими в любом успешном процессе: открытым общением, поддержкой руководства и обучением.

Этап 6

Постоянно оценивайте прогресс АРГ. Большинство организаций занимаются преобразованиями в порядке эксперимента или пытаются внедрить новые подходы на вновь создаваемых участках, и потому крайне важно постоянно отслеживать ход процесса. Дело внедрения команд может только выиграть от критического анализа и непрерывного совершенствования.

Отбор членов команд. Компании, которые внедряют самоуправляемые команды, должны проводить отбор рабочей силы, обладающей или способной овладеть комплексом знаний и навыков, а также системой ценностей, необходимыми для успешной работы в организациях с высокой степенью вовлеченности работников.

Безусловно, отбор и найм персонала не являются самым важным фактором преобразований организации со сложившимся кадровым составом. Однако во многих случаях самоуправляемые команды формируются именно на вновь создаваемых участках. При этом отбор кадров становится ключевым фактором. Любая хорошая система отбора кадров должна иметь четыре основных качества:

1. Система отбора кадров должна точно определять кандидатов, которые с наибольшей вероятностью успешно справятся с работой в новых условиях.
2. Система должна быть юридически корректной.
3. Система должна восприниматься как справедливая; кандидаты должны верить в то, что с ними обращаются справедливо и объективно оценивают их способность выполнять требуемую работу.
4. Система отбора кадров должна быть эффективной.

Первым шагом к созданию системы отбора кадров для работы в командах является идентификация основных качеств, которыми должен обладать кандидат на роль члена или лидера команды. Во многих организациях для формулирования требований к кандидату используется анализ рабочих мест. Такой анализ позволяет составить перечень основных операций, технических знаний, навыков и мотиваций, умение следовать которым или обладание которыми отличает успешно действующих исполнителей работы от неумех.

Проведенное Р. Уэллинсом исследование более ста рабочих мест в различных организациях, ориентированных на внедрение команд, позволило выделить следующие типичные параметры членов команд:

- склонность и способность к коллективной работе;
- способность к выявлению и решению проблем;
- способность к обучению;
- коммуникабельность;
- инициативность;

- соблюдение стандартов качества;
- способность обучать и тренировать других;
- наличие мотивации к высокопроизводительной работе;
- технические знания и способность работать в сравнительно высоком и постоянном темпе.
- Кандидаты на места лидеров групп обычно должны обладать дополнительными качествами:
- способностью управлять поведением членов команды и всей командой в целом;
- рассудительностью;
- склонностью к делегированию полномочий;
- умением поощрять и поддерживать инициативы.

После того, как требования к будущим кандидатам сформулированы, компания может приступить к проектированию своей системы отбора кадров. Многие создатели таких систем столкнулись с трудностями при выборе методов и инструментария, которые позволяют точно оценивать степень развития у кандидатов требуемых качеств. Лучшие системы отбора кадров характеризуются комбинацией различных подходов: собеседований, интеллектуальных тестов с использованием карандаша и бумаги, технических тестов, проверки рекомендаций, имитации будущей работы и предварительной репетиции на рабочих местах. Такие репетиции могут принимать форму демонстрации видеофильма, знакомящего кандидатов с обстановкой на рабочем месте и культурой подразделения, использующего работу в командах. Видеофильм преследует отнюдь не рекламные цели. Это весьма «приземленная» картина того, как будет выглядеть работа на новом производстве и что потребуют от работников условия работы в командах.

Предварительные репетиции на рабочих местах служат механизмом, формирующим претендентов и помогающим сделать свой выбор, разочаровывая тех, кто сочтет, что командная среда не для них, и поощряя тех, кто рассматривает работу в такой среде как захватывающую перспективу.

Наконец, заключительное замечание относительно набора кадров: внедряя систему подобного рода, важно обеспечить, чтобы люди, участвующие в процессе отбора были хорошо обучены применению разнообразных методов аттестации. Без такой подготовки любая система отбора кадров окажется бесполезной. Результаты исследований показывают, что подобные инвестиции в будущее, в конечном счете, окупаются благодаря повышению производительности труда, сокращению текучести кадров и снижению числа прогулов.

Обучение с ориентацией на успех. Приступая к созданию у себя командной среды, компании нередко недооценивают необходимость в новых видах обучения. АРГ требуют от работников умения выполнять несколько видов работ и быть готовым к ротации. Подготовка кадров в этих условиях требует значительных инвестиций в практическое обучение, поскольку необходимо обучить работе в командах рабочих, которые в прошлом вознаграждались за производительность в индивидуальном порядке.

Замечено, что в организациях, успешно внедривших работу в командах, в течение года работы команды около 20% времени рядового члена или лидера команды затрачивается на выполнение различных тренировочных заданий.¹⁹⁷

Для эффективной работы команд большое значение имеет отработка трех категорий навыков и умений:

1. Технические навыки или приемы, необходимые для выполнения работы.

2. Навыки работы в команде и навыки межличностного общения, необходимые членам команд (предоставление и получение обратной связи, урегулирование конфликтов, понимание ценности различий, коллегиальность, тренинг на обучение других).

3. Навыки активной борьбы за качество, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования. От членов команд требуется владение статистическими методами контроля качества, умение пользоваться разнообразными измерительными приборами и инструментами, владение методиками постоянного повышения качества, а также методами быстрого выявления неисправностей.

Рабочие, занимающие позиции лидеров команд, возможно, будут нуждаться в дополнительном обучении по таким направлениям, как обучение коллегиальной работе, внедрение передовых методов работы, поощрение и поддержка инициативы, руководство работой команды.

Успех самоуправляемых команд зависит от специального обучения менеджеров и их штата, а также работников вспомогательных подразделений. Например, инженеры, бухгалтеры и специалисты по тренингам могут не входить в самоуправляемые команды на производственной фирме, но им необходимо хорошо владеть навыками работы в командах и навыками межличностного общения, так же, как и самим членам команд.

Обучение наиболее эффективно, когда оно растянуто во времени, а не осуществляется в один прием. Некоторые организации, внедрившие АРГ, весь процесс обучения свели к четырех- или шестинедельным за-

¹⁹⁷ Указ. соч., с. 77.

нениям в «тренировочных колледжах». Такой график обучения оказался трудным для всех и особенно для производственных рабочих, которые привыкли трудиться в цехах, а не сидеть за партами.

Инициирование перераспределения властных функций. В действительности лишь незначительное число организаций полностью перешло на работу в командах. В большинстве организаций и после внедрения АРГ сохранились менеджеры и инспекторы, но теперь их функции радикально изменились и они оказывают различные услуги командам.

В традиционной организации менеджеры составляют графики работ и контролируют их выполнение, оценивают работу подчиненных и следят за дисциплиной, нанимают и увольняют работников. Во многих случаях именно они несут ответственность за качество продукции или услуг.

Совершенно иная ситуация в организациях АРГ. Здесь команды взяли на себя перечисленные выше функции, освободив менеджеров для выполнения совершенно новых обязанностей, таких, как:

- Обучение и тренинг членов команды.
- Обеспечение контактов с поставщиками.
- Обеспечение помощи командам в получении доступа к ресурсам и обучению, необходимым для успешной работы.
- Непосредственное участие в работе команд в отсутствие членов команды или во время пиков спроса на продукцию.
- Оказание помощи командам в координировании их работы с деятельностью других команд или подразделений организации.

Очень важно, чтобы организации помогли своим менеджерам изменить характер их деятельности. Компании должны обеспечить такие условия, при которых эти люди имели бы ясное представление о своих новых ролях и прошли обучение необходимым навыкам руководства. Изменения должны происходить достаточно медленно, чтобы дать лидерам команд и менеджерам время для обучения выполнению их новых ролей. Чем постепеннее переход к новому, тем глубже вовлеченность лидеров команд и менеджеров в процесс изменений.

К сожалению, часто случается так, что менеджеры высшего и среднего уровня препятствуют успешному переходу компании к работе в автономных рабочих группах. Это объясняется тем, что для многих менеджеров переход от старых руководящих обязанностей к новым оказывается непростым делом. Сердцевинной концепции АРГ является принятие на себя командами многих обязанностей, которые ранее сохранялись за менеджерами. В результате некоторые из руководителей низшего и среднего звена чувствуют себя жертвами «уловки 22»: руководите-

ли должны обучать работников эффективной работе в командах, в то время как успешное внедрение АРГ может грозить им потерей работы.

Согласно результатам упоминавшегося ранее опроса, проведенного Р. Уэллисом в DDI, «Industry Week» и AQR, 68% организаций, перешедших на самоуправляемые команды, оказались в состоянии нормально работать с меньшим числом менеджеров, и 95% респондентов сочли такую перемену выгодной.

- Типичные вопросы, которые могут задать себе менеджеры на этом этапе, следующие:
- Каким образом я буду участвовать в процессе формирования АРГ?
- Не потеряю ли я свою работу?

12. 2. 2. Мотивация работы в командах

Известный теоретик мотивации Ф. Герцберг выделял две группы факторов, определяющих мотивацию работника. Первая группа факторов обеспечивает повышение удовлетворения от работы (достижение результатов, признание, привлекательность самой работы, ответственность и продвижение по службе). Вторая группа ведет к неудовлетворению от работы (чрезмерный контроль, политика фирмы, зарплата, моральный климат, условия работы). Эти идеи Герцберга оказались весьма плодотворными и широко используются лидерами в организациях. Тем более эффективны они при проектировании автономных рабочих групп. Можно выделить следующие методы повышения удовлетворения от работы в АРГ: повышение разнообразия навыков; формирование целостного задания; автономность при постановке целей; автономность при определении времени и темпа работы; расширение рабочих обязанностей; приобретение навыков руководства.

Повышение разнообразия навыков. Если работа сама по себе монотонна, небольшое увеличение разнообразия данной работы даст очень не много с точки зрения увеличения количества навыков и в действительности может не вызывать увеличения удовлетворения от работы. Поскольку при организации работы в АРГ важна степень, в которой работники ощущают ценность используемых навыков и способностей, альтернативный подход к повышению потребности в увеличении количества навыков будет заключаться в том, чтобы повысить ощущение признания используемых навыков и дать возможность для их усовершенствования. Необходимой предпосылкой для этого является сама работа, которая должна требовать, по крайней мере, нескольких навыков.

Формирование целостного задания. Этот метод предполагает выполнение определенной целостной работы и является основой проекти-

рования АРГ. Такая целостная работа должна в результате обеспечить после ее завершения выдачу готового изделия, услуги, проекта и т.д. При этом группа проводит все необходимые промежуточные и подготовительные работы.

Автономность при постановке целей. Члены АРГ должны активно участвовать в планировании и определении целей работы. Это приводит к повышению чувства ответственности при выполнении работы и, соответственно, росту качества и производительности труда. При завершении задания работники испытывают чувство успеха или достижения, которое является важным фактором удовлетворения от работы. Менеджеры довольно часто опасаются, что если их подчиненным предоставить возможность планирования работы и определения целей, то они будут стремиться устанавливать легко достижимые цели и заниженные нормы выработки. А также будут опасаться риска неудачи. Однако исследования показали, что это не так. Большая автономность в определении задания позволяет подчиненным достигать гораздо более высоких показателей в работе, чем планируемые их руководителем.

Автономность при определении времени и темпа работы. Ответственность за выбор времени и темпа работы является еще одной областью автономии рабочих групп. При некоторых видах работы, где темп задается машиной, такая автономность невозможна. В этом случае ставится под сомнение и сама возможность создания АРГ. Однако использование так называемых буферных накопителей или возможности самими работниками регулировать скорость процесса позволяет решить эту проблему. Время является важным фактором работы. Если работник не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поэтому важная задача деятельности АРГ состоит в распределении времени для выполнения отдельных этапов работы. Команде должны быть сообщены крайние сроки выполнения работы, и внешний контроль должен ориентироваться на них.

Расширение рабочих обязанностей. Каждый член команды изучает все виды работ или заданий, которые должна выполнять команда. Например, в автомобильной компании команда по сборке сидений может иметь шесть или семь различных производственных заданий, каждое из которых выполняется одним членом команды. При этом от всех членов команды требуется умение при необходимости выполнить любое из этих заданий.

Приобретение навыков руководства

Третье и менее распространенное направление развития членов команды связано с освоением некоторых навыков руководства, полезных на всех рабочих местах. Это, например, обнаружение и тренинг менее

опытных работников, слежение за выполнением требований техники безопасности и проведение рабочих собраний. Все перечисленные навыки необходимы членам команды для ее успешной работы.

Успешное применение методов формирования автономных команд должно обеспечить помимо повышения мотивации работников и хорошую организацию самой работы. Хорошо организованная работа АРГ должна:

- использовать навыки и способности каждого отдельного работника;
- обеспечивать возможность для учебы и дальнейшего повышения квалификации;
- обеспечивать четко определенную область ответственности и предоставлять возможность группе и отдельным ее членам самостоятельно принимать решения;
- обеспечивать возможность социальных контактов с коллегами, хороший психологический климат в группе;
- обеспечивать чувство причастности, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или предоставляемые услуги;
- предъявлять разумные требования и предоставлять своего рода вызов для исполнителей;
- обеспечивать разнообразие
- восприниматься как сложное и стоящее исполнения задание.

Высокая производительность работы команды в целом может опираться с помощью систем разделяемого вознаграждения или командных бонусов. Это системы вознаграждения команд за достижение общих показателей производительности, превосходящих некие базовые показатели. В большинстве случаев руководство делит командные бонусы между членами команды поровну, но иногда члены команды сами решают, как распределить премию.

Формирование АРГ представляет собой одну из эффективных стратегий делегирования полномочий, доступных современным организациям. Множество организаций применяют эту стратегию в ограниченных рамках, но с большим успехом.

Создание самоуправляемых команд или автономных рабочих групп требует сочетания планирования правильного отбора членов и лидеров команд, проектирования команд, ориентированных на успех, продолжительного обучения, осторожного и умелого руководства процессом перехода полномочий и ответственности от лидеров к членам команд. Формирование команд поможет укрепить организационные структуры, чтобы они могли выдержать штормы, бушующие на современном рынке. АРГ может также оказаться ценным нововведением, обеспечиваю-

щим вовлечение работников в дела предприятий, повышение производительности труда и качества жизни.

12.3. Лидерство в самообучающейся организации

Методы работы лучших организаций, хорошо приспособившихся к работе в новых условиях постфордистской и посттейлористской действительности, анализировались, обобщались и на этой основе исследователями строились рекомендации по заимствованию передового опыта и проведению изменений с целью его адаптации в других организациях.

Однако на деле обнаружилось, что некоторые организации, принятые за образец, не выдержали проверку временем. Почти одновременно с появлением в печати статей с описанием их достижений изменялись условия, и оказывалось, что их деятельность уже нельзя больше считать выдающейся. Это обстоятельство привело к тому, что в глазах людей, привыкших жить по готовым рецептам, сильно снизилась ценность самой идеи. Как отмечает М. Дейл, люди, ищущие так называемый «правильный путь», утратили само существо принципа. «Правильный путь» — это иллюзия, как и другие идеализированные представления о жизни. Совершенных организаций не существует, поскольку работают в них люди, которым свойственно ошибаться. Поэтому организации неизбежно совершают ошибки, дела их ухудшаются, и они терпят неудачи. Ошибки и неудачи изначально характерны для развития и обучения. Способ, которым организации реагируют на новые реалии современного мира, и уроки, извлекаемые из опыта, как раз и превращают организации в то, что называется «самообучающейся организацией». Важно не то, что делают организации, а то, как они это делают.¹⁹⁸

Согласно преобладающим в настоящее время представлениям, главным признаком самообучающейся организации является повышенная способность к адаптации. Учитывая нарастающие темпы изменений и следуя очевидной логике, журнал «Форчун» утверждает, что «наибольших успехов в 1990-е годы добьются компании, сумевшие стать тем, что называется самообучающейся организацией, т.е. непрерывно адаптирующиеся предприятия».¹⁹⁹

В 1988 году Педлер, Бойдел и Бергойн предприняли попытку дать определение этой идеи и проверить ее осуществимость при рациональ-

ном подходе к стратегии развития бизнеса и человеческих ресурсов на 90-е годы.

Используя литературные источники, интервью и другие методы исследования, они пришли к следующему определению самообучающейся организации: «Организация, которая содействует обучению всех своих работников и непрерывно трансформирует самое себя».

В этой работе авторы сочли необходимым подчеркнуть двойственность этого определения. Самообучающаяся компания — это не просто компания, в которой много людей много учатся. В этот принцип заложена необходимость развития индивидуального мастерства, равная по важности необходимости обучения организации в целом; при этом такое развитие рассматривается как составная часть организационного обучения, успех которого в решающей мере определяется поведением лидера.

Современные исследования позволяют следующим образом в обобщенной форме представить характеристики самообучающейся организации. Таковой может считаться организация, которая:

- поддерживает климат, поощряющий работников в их стремлении к обучению и полному раскрытию своих возможностей;
- распространяет культуру обучения на своих клиентов, поставщиков и других лиц, от которых зависит ее деятельность;
- делает стратегию в области развития человеческих ресурсов центральным вопросом своей политики;
- находится в непрерывном процессе организационных преобразований.

Цель процесса преобразований, его главная направленность — обеспечить компании возможность поиска новых идей (как внутри компании, так и вне ее), задач и возможностей для обучения, чтобы использовать вытекающее из этого преимущество с точки зрения все более обостряющейся конкуренции в нашем мире.

Американские исследователи Д. Меггинсон и М. Педлер предлагают следующую интерпретацию концепции самообучающейся компании: «Это идея или метафора, которая может служить путеводной звездой. Она может помочь людям совместно действовать и думать над тем, какое значение имеет для них такое представление теперь и в будущем. Как и любое другое видение будущего, это представление может способствовать созданию условий, в которых могут проявиться некоторые черты самообучающейся компании».²⁰⁰

Эти условия проявляются в организации при наличии:

¹⁹⁸ См.: Дейл М. Самообучающаяся организация // Управление обучением. 1995. с. 18.

¹⁹⁹ B. Domain, Fortune, 3 July 1989. Pp. 48-62.

²⁰⁰ Megginson D., Pedler M. Self-development: a facilitator's guide. 1992. Maidenhead. P. 14.

- стратегии обучения;
- коллективного принятия решений;
- информатизации (т.е. использования информационной технологии с целью информирования людей и побуждения их задавать вопросы и принимать решения на основании имеющихся в их распоряжении данных);
- созидательного анализа (т.е. структуризация систем управления, способствующая обучению на основании принимаемых решений);
- внутреннего обмена;
- гибкой системы поощрений;
- структур, способствующих развитию передовых работников как «разведчиков» окружающего мира;
- обучения внутри компании;
- климата, способствующего обучению;
- самоусовершенствования каждого.

Наличие всего перечисленного необязательно означает, что данная компания является самообучающейся. Для того, чтобы установить, удовлетворяет ли организация стандартам «инвестора в человеческие ресурсы», она должна пройти проверку независимыми экспертами, которые продемонстрируют разницу между функционированием и образом бытия. Эксперты не ограничиваются изучением документов, отражающих политику организации, ее методов работы и отчетов, т.е. материалов, которые обычно используются для установления качества деятельности. Здесь же от организации требуют предъявить то, что она делает на практике. Это означает, что она открыта для тщательного изучения, как обучаются работники и как они понимают политику и практику обучения. Но, чтобы быть самообучающейся компанией, этого недостаточно. Все цитированные выше авторы отводят в самообучающейся организации важное место систематическому обучению, однако, сам принцип значительно сложнее и глубже. Это означает, например, что стратегия обучения шире, чем стратегия развития человеческих ресурсов. В самообучающейся компании обучение есть сердцевина всех видов деятельности.

12.3.1 Функции лидера в самообучающейся организации

Классический взгляд на лидерство предполагает, что это особые люди, которые принимают важнейшие решения и вдохновляют массы. Лидеры, особенно на Западе, – это герои, великие люди (обычно мужчины и реже женщины), которые смело выходят вперед во время кризисов. Пока преобладают подобные мифы, преходящие события и хариз-

матические герои будут отвлекать наше внимание от системных связей в мире и коллективного обучения.

Лидерство в самообучающейся организации требует выполнения более тонкой и более важной работы. В обучающейся организации роль лидера кардинально отличается от роли харизматического вождя, принимающего решения. Новый лидер – это проектировщик, учитель, слуга. Новые роли лидера требуют от него новых качеств: умения сформировать «разделяемое видение» (образ будущего, воспринятый остальными), способность выявить и опровергнуть ложные господствующие постулаты, умения научить людей системному подходу в обучении. Короче, лидеры в самообучающихся организациях ответственны за создание таких условий, при которых сотрудники непрерывно развивают свои способности, чтобы самим творить свое будущее, т. е. лидеры ответственны за обучение.

Лидерство в самообучающихся организациях начинается с воплощения принципа творческого напряжения.²⁰¹ Творческое напряжение возникает из осознания того, к чему мы стремимся, из нашего видения и честной оценки сегодняшней реальности. Разрыв между образом будущего и реальностью и создает творческое напряжение.

Энергия, рождаемая творческим напряжением, может найти выход либо в попытке приблизить реальность до уровня видения, либо в отказе от видения и в примирении с реальностью. Обучающиеся индивидуумы, группы и организации должны учиться тому, как использовать генерируемую творческим напряжением энергию для движения от реальности к видению.

Без видения не может быть творческого напряжения. Творческое напряжение не может быть порождено одной только реальностью. С помощью одного только анализа невозможно сформировать видение. Многие люди, во всех отношениях вполне достойные роли лидера, терпят неудачу только потому, что пытаются подменить видение анализом. Они верят в то, что как только люди осознают реальность, они тут же обретут мотивацию к изменениям. При этом претенденты на роль лидера испытывают разочарование, когда обнаруживают, что люди сопротивляются изменениям реальности, которые затрагивают их лично или их организации. Такие лидеры не в состоянии понять, что естественная энергия для изменения реальности возникает только тогда, когда люди обретают образ будущего, которое представляется им более важным,

²⁰¹ Принцип напряжения разрабатывался американским психологом Робертом Фрицем в его работах по проблемам творчества. См.: R. Fritz, *The path of least resistance and creating*. N. Y., Ballantine, 1990.

чем настоящее. Разумеется, творческое напряжение не появляется при наличии одного только видения будущего без правдивой картины реальности. Видение без понимания реальности способствует, скорее, цинизму, чем творчеству. Принцип творческого напряжения учит: точная картина реальности столь же важна, сколь и манящая картина желанного будущего.

Лидерство как реализация принципа творческого напряжения не сводится к решению проблем. При решении проблем энергия, необходимая для изменений, порождается желанием избежать нежелательных воздействий реальности. В случае творческого напряжения энергия, направленная на перемены, возникает при сопоставлении нашего видения, т.е. того, что мы хотим создать, с реальностью. Эти два подхода, различие между которыми может показаться незначительным, приводят к существенно различающимся последствиям. Многие люди и организации получают мотивацию к изменениям только тогда, когда возникающие перед ними проблемы приобретают угрожающий характер, что побуждает их к активности. Некоторое время фактор угрозы работает, но процесс изменений тормозится, как только инициировавшие его проблемы теряют остроту. При подходе, базирующемся на решении проблем, наличествует только внешняя мотивация. Когда перемены порождены творческим напряжением, имеет место мотивация внутренняя.

Традиционный образ авторитарного лидера как «босса, командующего огнем», на сегодня признан слишком упрощенным и неадекватным реальности. Согласно американскому теоретику организационной культуры Э. Шайну, «лидерство тесно связано со строительством культуры». Создание культуры организации и управление изменениями этой культуры – «уникальная и важнейшая функция» лидера²⁰². Основные роли проектировщика, учителя и слуги будущий лидер обучающейся организации начинает выполнять на этапе активного участия в превращении этой организации в самообучающуюся. В самообучающихся организациях, однако, каждая из этих ролей наполняется новым содержанием и, как будет видно из последующих рассуждений, требует новых навыков и инструментария».

Характеризуя новые роли лидера, П. Сенге приводит следующее образное сравнение. «Представьте себе, что Ваша организация – это океанский лайнер и что Вы – «лидер». В чем состоит Ваша роль? Я мно-

го раз задавал этот вопрос разным группам менеджеров. Наиболее частый ответ, и это неудивительно: «Капитан». Другие отвечали: «Штурман, определяющий направление», третьи: «Рулевой, фактически поддерживающий курс». Находились и такие, кто говорил: «Лидер – это механик, который поддерживает огонь в топке и дает энергию для движения». Высказывалось также мнение, что лидер – это боцман, следящий за тем, чтобы все были заняты своим делом и должным образом контактировали между собой. Действительно, все это – общепризнанные роли лидера. Но есть и еще одна, редко упоминаемая роль, которая с многих точек зрения важнее всех вышеперечисленных. Эта забытая респондентами роль лидера – роль проектировщика корабля. Никто не обладает таким всеохватывающим влиянием на жизнь судна, как его создатель. Чего стоит команда капитана: «Право руля на 30 градусов!», если руль сделан так, что судно может повернуть только налево, или так, что поворот на правый борт занимает шесть часов? Бесполезно пытаться хорошо руководить плохо построенной организацией».²⁰³

Действительно, проектирование и строительство организаций – невидимая деятельность, протекающая как бы за сценой. То, что мы видим сегодня, – последствия работы, выполненной давно, а результаты того, что делается сегодня, мы увидим очень нескоро. Тот, кто стремится к лидерству из жажды власти, славы или просто желания быть в центре событий, найдет мало привлекательного в тихой и незаметной работе лидера – проектировщика.

Что же конкретно входит в понятие «проектирование организации»? Проектирование организации часто неверно понимается как рисование схем. Первая задача проектирования организации – это установление целей и ценностей, во имя которых будут работать люди в организации. Немногие из видов деятельности лидеров оказывают столь долговременное влияние на жизнь организации, как формулирование основных целей и систем ценностей. Ценности организации являются не просто декларациями, призванными создать положительный образ в глазах клиентов и акционеров, но и мощный инструмент принятия решений. Приведем один из примеров, подтверждающих вышесказанное.

В 1982 году компания «Джонсон и Джонсон» оказалась в очень сложной ситуации, когда в продаже появились капсулы с поддельным препаратом «Тайленол», пользовавшимся большим спросом. Произшедшее стало причиной нескольких смертных случаев. Первой и незамедлительной реакцией компании было полное изъятие тайленола из продажи. Был уничтожен 31 миллион капсул, хотя все они прошли про-

²⁰² Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass. 1985. Сходные взгляды выражались многими теоретиками в сфере лидерства. См., напр.: Selznick P. Leadership in Administration. N. Y. Harper & Row, 1957; Bennis W., Nanus B. Leaders. N. Y., Harper & Row, 1985; Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизаций. М., 1990

²⁰³ Сенге П. Новая работа для лидера: построение самообучающейся организации // Управление обучением. Хрестоматия. с. 4.

верку, подтвердившую их безопасность. Несмотря на крупные прямые финансовые потери, кредо компании не допускало никаких других действий. Сформулированное почти 40 лет назад президентом Робертом Джонсоном кредо компании «Джонсон и Джонсон» таково: стабильный успех современного предприятия возможен только в том случае, если для него:

- на первом месте – интересы клиентов;
- на втором месте – интересы персонала и руководства;
- на последнем месте – интересы акционеров.

Для тех, кто не способен проследить влияние ясного понимания основных целей и ценностей на важнейшие деловые решения, эти положения могут показаться общими, оторванными от практики. Тем не менее решение руководства компании «Джонсон и Джонсон» в кризисной ситуации базировалось именно на кредо компании. Это кредо простое, справедливое, и оно работает.

Если формулирование основополагающих идей составляет первую задачу лидера при проектировании организации, то вторая его задача связана с разработкой политики, стратегии и организационной структуры, которые позволят воплотить идеи в конкретные деловые решения.

Теоретик лидерства Ф. Селзник называет политику и структуру «институциональным воплощением цели».²⁰⁴ «Выработка политики (правил выработки решений) должна быть отделена от принятия решений – утверждает Дж. Форрестер – в противном случае текущие проблемы не оставят времени для выработки политики».²⁰⁵

Ф. Селзник и Дж. Форрестер следуют здесь традиционным взглядам, согласно которым выработка политики и ее реализация – это работа небольшой группы менеджеров высшего ранга. Однако динамичный характер современного бизнеса и обязательство самообучающейся организации вовлекать в управление работников всех уровней делают очевидным, что вторая задача проектирования организации является более тонким делом. Г. Минцберг считает, что стратегия – это скорее «побочный эффект» постоянного процесса познания реальности, нежели некий план, выстраиваемый абстрактно и воплощаемый в организации. Процветающие организации, согласно Минцбергу, «конструируют стратегию», постоянно следя за изменениями в деловом окру-

нии и соизмеряя желаемое с возможным.²⁰⁶ Ключ к успеху не в том, чтобы «заполучить» правильную стратегию, а в том, чтобы выработать стратегическое мышление. «Создание рекомендаций по принятию отдельных решений – это только часть ... забот разработчика политики, – считают Р. Мэйсон и И. Митрофф. – более важным представляется необходимость проникнуть в суть проблем и сформулировать концепции и общий взгляд на способы их решения»²⁰⁷.

Процессы создания надлежащих структур, стратегии и политики должны поддерживаться эффективными процессами обучения. Организация данных процессов – это третий ключевой момент в строительстве самообучающейся организации. Коллективное создание стратегии не освобождает от ответственности за ее качество высшую администрацию организации. В действительности ответственность возрастает. В новых условиях высшие руководители будут отвечать не только за наличие в организации хорошо проработанных стратегии и политики, но и за поддержание в ней процессов, обеспечивающих постоянное совершенствование стратегии и политики.

П. Сенге предлагает выделить еще две роли лидера в самообучающейся организации: лидер в качестве учителя и лидер в качестве слуги.²⁰⁸

Принятие лидером на себя роли учителя не означает, что он встает в позу авторитарного эксперта, навязывающего людям «правильные» взгляды на вещи. Задача лидера-учителя заключается в том, чтобы помочь каждому сотруднику организации, в том числе и самому себе, обрести более глубокое понимание текущего положения дел. Это согласуется с широко распространенным сейчас представлением о лидере как о наставнике, проводнике, помощнике. В самообучающихся организациях роль лидера как учителя получает дальнейшее развитие, выраженное в явно проявляемом интересе к ментальным моделям членов организации и во внедрении в мышление людей системного подхода.

Роль лидера как учителя начинается с выявления ментальных моделей важнейших явлений реальности. То, что мы имеем в голове, – это предположения или модели реальных явлений: вещей, организаций, рынка или состояния технологии. Созданные в нашем мозгу картины мира или системы ментальных моделей оказывают определяющее влия-

²⁰⁴ См.: Selznick A. How do leaders get to lead? // Contemporary issues in leadership. L., 1964.

²⁰⁵ Forrester J. A new corporate design // Sloan management rev. V. 12., № 1. 1965. pp. 5-17.

²⁰⁶ См.: Mintzberg H. Crafting strategy // Harvard business rev. July-August, 1987. pp. 66-75.

²⁰⁷ Mason R., Mitroff I. Challenging strategic planning assumptions. N. Y., John Wiley & Sons, 1981. p. 16.

²⁰⁸ Сенге П. Указ. соч. с. 6.

ние на то, как мы воспринимаем проблемы, видим возможности их решения и принимаем решения.

Одна из причин глубокого укоренения ментальных моделей заключается в их скрытом, неявном существовании. Я. Митрофф в своем исследовании фирмы «Дженерал Моторс» утверждает, что в течение многих лет превалировало предположение, будто в Соединенных Штатах «автомобиль – это символ положения владельца в обществе, а поэтому представительность и внешний вид машины важнее, чем ее качество».²⁰⁹ Автопромышленники Детройта, конечно, не говорили: «У нас есть ментальная модель, согласно которой внешний вид автомобиля – это все, что заботит людей». Более того, мало кто из действующих менеджеров отважился бы публично заявить, что покупателей заботит только внешний вид автомобиля. Пока точка зрения остается неявно выраженной, мало шансов на то, чтобы подвергнуть ее проверке или заменить более точным предположением.

Однако работа с ментальными моделями не ограничивается выявлением скрытых предположений. Многие люди склонны видеть лишь внешнюю сторону событий. «Действительность» представляется им как разного рода давление, которое нужно выдерживать, кризисные ситуации, из которых нужно выбираться, ограничения, которые необходимо принимать во внимание, и т.д. Лидеры-учителя должны помогать людям перестраивать свое мировоззрение, учиться видеть под внешним покровом событий глубинные причины проблем и таким образом находить новые возможности для формирования собственного будущего. П. Сенге отмечает, что лидеры должны помочь людям научиться различать три уровня познания реальности: уровень событий, уровень тенденций и уровень системных структур.²¹⁰ Ключевым является вопрос, на каком из уровней лидер преимущественно фокусирует свое внимание и внимание организации.

По мнению П. Сенге, в фокусе внимания современного общества находятся события. Этому в значительной мере способствуют средства массовой информации, уделяющие почти все свое внимание преходящим драматическим событиям.

При таком положении представляется естественным ограничиваться при объяснении происходящего простым указанием произошедших событий. Например: «Средний индекс Доу-Джонса поднялся на 16 пунктов, поскольку вчера было объявлено о высоких прибылях за четвертый квартал».

Объяснения происходящего на уровне устойчивых моделей поведения в современной культуре встречаются реже, чем объяснения на

уровне событий. Примером может служить «анализ трендов». Другой пример – хорошая редакционная статья, в которой совокупность текущих событий рассматривается в контексте долгосрочных исторических перемен. Объяснения на уровне системных структур идут еще дальше и дают ответ на вопрос: «В чем причины наблюдаемых тенденций?»

В определенном смысле знания, полученные на всех трех уровнях познания реальности, истинны, но ценность их совершенно разная. «Знание реальности только на уровне событий – кто, кому, что сделал – позволяет просто реагировать на внешние изменения. Знание реальности на уровне устойчивых моделей поведения помогает предсказать последствия происходящих изменений. Это дает возможность по меньшей мере строить предположения о том, как со временем мы будем реагировать на изменившиеся условия. Знание реальности на уровне системных структур открывает перед нами наиболее широкие возможности. Только на этом уровне возможно выявление причин наблюдаемых устойчивых моделей поведения и, следовательно, изменение этих устойчивых моделей поведения» – отмечает П. Сенге.²¹¹

Большинство современных лидеров фокусирует свое внимание на событиях и тенденциях, и под их влиянием то же делают и их организации. Именно поэтому современные организации в большинстве своем – реактивны (непосредственно реагируют на события), в лучшем смысле – адаптивны (реагируют на тенденции) и весьма редко – созидательны. С другой стороны, в обучающихся организациях лидеры уделяют внимание всем трем уровням познания реальности, но акцент делают на системные структуры. К тому же, личным примером они обучают всех сотрудников своих организаций.

«Слуга» – это наиболее деликатная роль лидера. Выполнение ее, в отличие от ролей проектировщика и учителя, почти полностью зависит от предрасположенности к ней человека, претендующего на лидерство. В то же время выполнение этой роли лидером совершенно необходимо для обучающей организации.

«Служение» уже давно признается в качестве одного из аспектов деятельности лидера, однако причины этого ясно понимаются далеко не всеми. Возможно, наиболее близко к сути такого служения подошел Р. Гринлиф в своей книге «Лидерство как служение», где пишет: «Лидер-слуга – это в первую очередь слуга ... У человека должна быть естественная потребность служить, и, прежде всего, служить. Именно осознание в себе этой потребности и побуждает человека стремиться к лидерству. Такой человек резко отличается от лидера – лидера в первую оче-

²⁰⁹ Mitroff I. Break away thinking. N. Y. John Wiley & Sons, 1988. pp. 66-67.

²¹⁰ Указ. соч., с. 8.

²¹¹ Там же, с. 9.

редь, для которого главное – это, возможно, утоление жажды к власти или удовлетворение материальных запросов».²¹²

Служение лидера имеет двойной смысл – это служение людям, которыми он руководит, и служение высшей цели, или миссии, руководимой им организацией. Служение людям проистекает из ясного осознания лидером того огромного влияния, которое он оказывает на жизнь других людей. От неумелого руководства люди могут страдать материально и духовно. Работники в самообучающейся организации наиболее уязвимы в этом смысле из-за своей особой приверженности к организации и чувства собственника. Осознание этого развивает в лидере чувство ответственности за других. Служение второго рода проистекает из осознания лидером его личной ответственности за реализацию высших целей организации. Заложенный в людях импульс к обучению проявляется только тогда, когда они считают свое дело достойным полной отдачи. Ибо по справедливому замечанию американского психолога Л. Миллера, «получение прибыли на вложенный капитал как цель не способно пробудить самые благородные душевные силы».²¹³

12.3.2. Новые навыки лидера в самообучающейся организации

Задачи лидера в самообучающихся организациях требуют постоянного совершенствования управленческого мастерства и развития новых навыков, применимых к новому типу организации. Навыки, в отличие от лидерских качеств, являются частью управленческих технологий, обеспечивающих эффективное управление организацией. Как и всякая другая технология, лидерские навыки можно освоить путем обучения и усовершенствовать в ходе постоянной практики. Однако, при этом надо иметь в виду, что новые управленческие технологии начинают давать ожидаемые результаты только в том случае, когда все или большая часть руководителей (от топ-уровня до оперативных управляющих) ими овладели. Иначе новаторские методы, усвоенные отдельными руководителями, будут «заболочены» окружающей организационной рутинной.

На наш взгляд, наиболее удачно выделил такие новые навыки П. Сенге. Он считает, что новый лидер должен обладать навыками в реализации следующих трех основных направлений своей деятельности: формировании общего видения будущего; выявлении и критическом осмыслении ментальных моделей; развитии (выявлении) в людях сис-

темного мышления. Рассмотрим более подробно содержание этих понятий.

Формирование общего видения будущего. Навыки, необходимые лидеру для формирования общего, разделяемого членами организации видения будущего, предполагают расширение кругозора каждого сотрудника; общение и поиск поддержки; соединение внешних и внутренних мотивов; различение позитивного и негативного видения будущего

Расширение кругозора каждого сотрудника должно исходить из того факта, что общее видение будущего складывается из видений отдельных людей. Неверно, что каждый человек думает только о собственных интересах. В действительности люди озабочены проблемами своей семьи, своей организации и даже мировыми проблемами. Другое дело, что способности к проявлению этой озабоченности у всех людей разные.

Общение и поиск поддержки предполагает, что лидеры должны быть готовы постоянно делиться своим видением будущего с работниками организации, искать у них поддержки, а не превращаться в монопольного обладателя официальной точки зрения.

Соединение внешних и внутренних мотивов организационного поведения преодолевает устойчивый стереотип, свойственный многим лидерам организации, согласно которому мотивация должна быть направлена на поддержание внешних мотивов поведения. Однако цели, продиктованные исключительно внешними мотивами, зачастую неперспективны. Например, цель, которая сводится к победе над конкурентом, после ее достижения легко может трансформироваться в стремление удержать завоеванные позиции. И наоборот, цели, продиктованные внутренними мотивами, например создание нового продукта, поднятие качества выпускаемого продукта на более высокий уровень или повышение стандартов обслуживания клиентов, после их достижения открывают новые возможности для творчества и новаторства. Образ будущего должен формироваться под совместным влиянием внешних и внутренних мотивов. Формирование видения будущего исключительно из соображений конкурентной борьбы в конечном счете ослабляют организацию.

Различение позитивного и негативного видения будущего обусловлено тем, что многие организации мобилизуются лишь тогда, когда под угрозой оказывается их выживание. Нечто подобное происходит и в общественной жизни. Многие мощные общественные движения (например, против потребления наркотиков или против ядерного оружия) порождены желанием людей не допустить реализации нежелательного для них образа будущего. Негативные образы будущего содержат в себе

²¹² Greenleaf R. *Servant leadership: a journey into nature of legitimate power and greatness*. N. Y., Paulist Press, 1977. p. 15.

²¹³ Miller L. *American spirit: visions of a new corporate culture*. N. Y., William Morrow, 1984. p.15.

намеки на признание бессилия: люди оказываются способными объединиться лишь перед лицом достаточно серьезной угрозы. Кроме того, негативные образы будущего способны оказывать мобилизирующее действие лишь некоторое время. Существуют два основных источника энергии для осуществления изменений в организации – это страх и стремление к совершенству. Страх – источник энергии, стоящей за негативным образом будущего, – может вызвать к жизни экстраординарные перемены в короткие сроки. Стремление к совершенству представляет собой постоянный источник энергии для обучения и развития.

Выявление и проверка ментальных моделей. Много хороших идей, возникающих в организациях, остаются нереализованными на практике. Одна из причин состоит в том, что новые взгляды и инициативы зачастую противоречат укоренившимся стереотипам мышления или ментальным моделям. Как отмечает американский исследователь К. Аргирис, задача лидера – бросить вызов устаревшим представлениям, так чтобы не было сопротивления со стороны их носителей, – требует навыков, которыми обладают немногие современные руководители.²¹⁴ Выявление и проверка ментальных моделей, предполагает овладение лидерами следующими навыками: обнаружение скачков абстракции, достижение баланса мнений, осознание различий между декларируемыми и применяемыми на практике взглядами, выявление и разрушение защитных механизмов.

Обнаружение скачков абстракции предполагает критическое отношение к малообоснованным обобщениям, которые зачастую не вызывают и мысли об их проверке, вследствие своей «очевидности». Это процесс подмены наблюдаемых фактов, на основании которых были сделаны обобщения, этими обобщениями, т. е. такое отношение к обобщениям так, как если бы это были сами факты. В качестве иллюстрации можно привести следующую достаточно распространенную ситуацию. Расстроенный торговый агент докладывает своей фирме: «Покупателям на самом деле не важно качество продукта, а важна только его цена». В действительности произошло следующее: один за другим три покупателя отказались сделать заказ, требуя большей скидки. Торговый агент делает обобщение, что «покупателей беспокоит только цена», и относится к этому, как к реальному факту. (Вполне вероятно, что такое предположение отражает лишь его собственный взгляд на покупателей и состояние рынка.) Это препятствует его будущему обучению, поскольку он сосредоточился на том, как предложить покупателю товар

с большими скидками, а не попытаться вникнуть в то, что действительно кроется за претензиями покупателей. А ведь дело, может быть, в том, что покупатель имеет основания быть недовольным тем, как продавец доставляет товар, или его не устраивает качество обслуживания, и поэтому он не согласен впредь делать закупки без больших скидок.

Достижение баланса мнений предполагает высокую склонность к партисипативным методам принятия решений. Большинство менеджеров обладает умением облекать в слова свою точку зрения и достаточно убедительно доносить ее до слушателя. Несмотря на то, что умение отстаивать свое мнение является очень важным, оно может стать контрпродуктивным после того, как менеджер займет высокую должность и начнет сталкиваться со сложными проблемами, требующими совместного изучения проблемы с несколькими специалистами примерно равного с ним уровня компетентности. Лидер самообучающейся организации должен в одинаковой мере обладать искусством убеждения и искусством восприятия чужого мнения.

В частности, отстаивая свою точку зрения, лидер должен:

- изложить свои доводы и представить данные, которые привели его к высказываемой точке зрения;
- побуждать собеседников к критическому анализу его высказываний (Видите ли Вы проблемы в моих рассуждениях? Не вызывают ли у Вас сомнения данные, положенные в основу моего заключения?);
- побуждать собеседников высказывать свою точку зрения (Есть ли у Вас какие-то данные и/или иные выводы?);
- Выслушивая собеседника, лидер должен:
- Стараться понять точку зрения собеседника, а не держаться упорно своей собственной, отмечая про себя только различия между своими и чужими взглядами;
- помогать собеседнику ясно излагать свои мысли (Основываясь на Вашем утверждении, что..., я предполагаю, что Вы считаете... Правильно ли я излагаю Вашу точку зрения?);
- Если беседа зашла в тупик, (собеседник «закрылся» для вопросов), то лидер должен:
- попытаться найти доводы или привести новые данные для выхода из тупика; возможно, для получения необходимой информации потребуются эксперименты или дополнительные собеседования.

Осознание различий между декларируемыми и применяемыми на практике взглядами необходимо для адекватной оценки подлинных стимулов организационного поведения людей. Люди могут гордиться своими передовыми взглядами, но при этом реально руководствуются установками, не совместимыми с их заявлениями. Например,

²¹⁴ Argyris C. Overcoming organizational defenses. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1990. P. 24.

человек может утверждать, что все люди заслуживают доверия, но при этом никогда не одалживает друзьям деньги и ревностно охраняет свою собственность. Ясно, что его глубинная ментальная модель (применяемые на практике установки) отличается от декларируемой модели. Выявление различия между декларируемыми взглядами и взглядами, проявляющимися в действиях, может явиться первоочередной задачей обучения, для решения которой часто требуется помощь самих обучаемых. Навыки выявления и разрушения защитных механизмов также служит обнаружению скрытых причин поведения людей.

Защитные механизмы хорошо проявляются в различии формального и неформального общения. Так на рабочем совещании говорится не всегда то, что может быть сказано за рюмкой после рабочего дня или дома на кухне. Причина этого явления, которое Крис Аргирис назвал «защитным механизмом», заключается в глубоко укоренившейся привычке избавлять себя от неприятностей и угроз, которые могут последовать после публичного изложения собственных взглядов. У большинства людей этот механизм начинает формироваться еще в раннем возрасте как реакция на давление необходимости на все иметь правильные ответы – и в школе, и дома. Работа в организации налагает дополнительную ответственность «за правильность ответа» и обостряет потребность в защите. Парадокс в том, что, пытаясь не проявлять свои недостатки, мы затрудняемся в выявлении скрытых ментальных моделей и, тем самым, снижаем шансы успешного обучения.

Итак, во-первых, надо уметь распознавать защитные механизмы, а во-вторых, пытаться понять, как они действуют. Тот, кто достигает больших успехов в выявлении и разрушении защитных механизмов, сам действует с высокой степенью открытости, т. е. преодолевает свои внутренние барьеры. (Я ощущаю некоторое неудобство в связи с ходом нашего разговора. Может быть, я чего-то не понимаю, а может быть, обсуждение несет некоторую угрозу для меня, пока непонятно какую. Не могли бы Вы помочь мне лучше разобраться в этом?).

Системное мышление. П. Сенге понимает под системным мышлением умение лидеров отвлекаться от переходящих событий и сосредоточить внимание на основных тенденциях и движущих силах перемен. Однако делают это они, как правило, совершенно интуитивно, вследствие чего часто не в состоянии объяснить другим ход своих мыслей и расстраиваются из-за того, что другие люди не могут видеть мир таким, каким видят его они.

Одно из самых значительных достижений современной науки о менеджменте – это соединение исследований системного мышления менеджеров с практическими приложениями. Эта область науки предъявляет определенные требования к навыкам и умениям будущих лиде-

ров. Навыки системного мышления могут быть обобщены следующим образом: видение взаимосвязей и целостное видение процессов; отказ от обвинений; различение сложности деталей и сложность динамики; поиск «мощного» рычага; отказ от простых решений.

Ценное качество менеджера, особо необходимое при построении самообучающихся организаций – умение видеть взаимосвязи, а не отдельные объекты или элементы системы, умение целостно видеть процессы, а не только отдельные факты и события. Большинство людей привыкли фокусировать внимание на отдельных объектах и видеть мир как последовательность статичных картин. Это приводит к поверхностным объяснениям явлений, и сокрытию или утере системных связей. Например, в гонке вооружений каждая сторона уверена, что источником ее проблем является другая сторона. Каждая сторона реагирует на каждый новый шаг потенциального противника, рассматривая его как изолированное явление, а не как часть процесса. До тех пор, пока обе стороны не научатся видеть действия во взаимосвязи, они будут оставаться в порочном круге.

Требование отказа от обвинений обусловлено свойственной людям склонностью обвинять в своих проблемах других людей или внешние обстоятельства. Однако в плохо спроектированных системах большинство организационных проблем порождено отнюдь не некомпетентностью или небрежностью отдельных работников. Системное мышление показывает нам бессистемность поиска внешних причин: менеджер и источник его проблем – это части единой системы.

Новое требование к лидеру самообучающейся организации состоит в различении сложности деталей и сложности динамики.

Сложность деталей – это сложность, которая возникает, когда система зависит от большого количества переменных. Сложность динамики – это сложность, которая появляется, когда причина и следствие разнесены во времени и в пространстве или когда реакция на возмущения остается некоторое время незначительной и незаметной для большинства наблюдателей. Архимедов рычаг для решения большинства встающих перед менеджером проблем – преодоление динамической, а не статической сложности.

Некоторые называют системное мышление «новой мрачной наукой», поскольку оно учит, что в большинстве случаев «очевидные» решения не срабатывают. В лучшем случае они исправляют ситуацию на короткое время, почти всегда ухудшая состояние дел в долгосрочной перспективе. Имеется, однако, другая сторона вопроса. Системное мышление показывает, что даже слабые, но точно нацеленные воздействия могут привести к существенным и долгосрочным улучшениям. Специалисты по системному мышлению называют это принципом «ры-

чага». Решить сложную проблему часто означает найти точку приложения «мощного рычага», т. е. ту область, в которой внесение изменений при минимуме усилий обеспечит стойкое и существенное улучшение функционирования всей системы.

Отказ от простых решений также является действенным навыком в арсенале современного системно мыслящего менеджера. Если дела в управленческой системе обстоят плохо, то желание вмешаться как можно скорее становится неудержимым. К сожалению, в условиях господства линейного мышления, наблюдаемого в большинстве современных организаций, вмешательство обычно направлено на подавление симптомов, а не на устранение глубинных причин недугов. Результатом является лишь временное облегчение и усугубление проблем в будущем, которое потребует еще более масштабного вмешательства. Если лидеры уступают соблазну «очевидных» решений, то они рискуют быть втянутыми в бесконечную спираль нарастающих вмешательств. Иногда самым трудным для лидера является решение воздержаться от вмешательства с использованием широко известных быстродействующих средств, чтобы найти способ долговременного улучшения дел.

Развитие описанных навыков требует нового инструментария – средств, которые расширили бы концептуальные способности лидера и содействовали бы повышению информативности его контактов с людьми. П. Сенге приводит несколько типичных примеров средств, которые начинают применяться в самообучающихся организациях. Эти примеры относятся к структурным дилеммам, возникающим в самообучающихся организациях. Они получили наименование архетипов систем или прототипов системных структур.²¹⁵

Одним из достижений новой науки о системном мышлении в менеджменте является открытие нескольких прототипов системных структур, воспроизводящихся в разных условиях снова и снова. Бесчисленное количество систем некоторое время развивается, затем сталкивается с проблемами и останавливается в своем развитии (или даже разрушается) задолго до достижения естественных внутренних пределов развития. Множество систем других типов оказывается втянутым в стремительно вращающуюся порочную спираль, заставляющую каждого участника бежать все быстрее и быстрее, для того чтобы оставаться на месте. В иных системах участники постоянно подталкиваются к действиям, представляющимся правильными локально и в ближайшей пер-

спективе, но приводящим к пагубным последствиям в дальнейшей перспективе.²¹⁶

Перечислим некоторые широко распространенные архетипы систем в той последовательности, в которой их выделяет П. Сенге.

Учет запаздывания. В системах этого типа люди, принимающие решения, не учитывают задержку во времени между началом реализации плана и достижением цели. В результате можно «проскочить» цель или даже «зациклиться».

Классическим примером могут служить строители объектов недвижимости, которые начинают новые проекты вплоть до очевидного насыщения рынка. Поскольку в этот момент многие объекты находятся в стадии строительства, в конечном счете затоваривание гарантировано.

Границы роста. Темпы роста замедляются или даже начинается спад, когда достигаются пределы роста. Эти пределы могут быть обусловлены ресурсными ограничениями, а также отрицательными внешними или внутренними факторами, влияющими на рост системы. Классические примеры: жизненный цикл товара, преждевременное падение спроса на который происходит из-за низкого качества или плохого обслуживания покупателей; укрепление или разрыв связей в команде менеджеров; распространение нового общественного движения.

Откладывание решений на будущее. Всегда соблазнительно при возникновении трудностей применить простое решение, позволяющее обойти проблему и добиться хотя бы временного улучшения. Со временем подобные полумеры используются все чаще и чаще, а фундаментальные меры длительного действия откладываются на неопределенное время. Со временем механизмы принятия и реализации основополагающих решений могут деградировать или вообще атрофироваться.

Классический пример: использование услуг специалистов по человеческим ресурсам для решения частных кадровых проблем, что лишает менеджеров возможности развивать навыки межличностного общения.

Эрозия целей. Когда ничто другое не помогает, приходится снижать требования к стандартам. Это напоминает «откладывание решений на будущее». Отличие в том, что в результате «откладывания» организация лишается основополагающих целей, а при «эрозии» – стандартов качества и трудовой морали.

Классический пример: компания, не укладывающаяся в сроки поставки своей продукции, периодически увеличивает эти сроки.

²¹⁶ Эти архетипы тесно связаны с работой американского эколога Гарретта Хардина. См.: Hardin G. The tragedy of commons // Science. 13 December, 1968.

²¹⁵ П. Сенге. Указ. соч. с. 11.

Эскалация. В этом процессе участвуют две стороны, каждая из которых связывает свое благополучие с превосходством над другой. Если одна из сторон добивается преимущества, другая видит в этом угрозу и принимает активные меры для восстановления своего превосходства. Это становится угрозой для первой стороны, и начинается новый виток гонки. Классические примеры: гонка вооружений, война цен, соперничество между бандами.

«Трагедия» общего владения. Люди стремятся интенсивно использовать общедоступные, но ограниченные ресурсы, доводя их до истощения с печальными для всех последствиями. Классические примеры: пастухи, каждый из которых непрерывно увеличивает свое стадо, что приводит к истощению общего пастбища; отделения фирмы, которые пользуются услугами одной команды торговых агентов, соревнуются в их эксплуатации, повышая объемы заданий до тех пор, пока агенты не «перегорают» от перегрузки.

Рост и недостаточное инвестирование. Темпы роста рано или поздно начинают падать, и, для того чтобы отодвинуть наступление пика, необходимы инвестиции в виде физических или человеческих ресурсов. Эрозия целей или стандартов приводит либо к дефициту инвестиций, либо к слишком медленному их освоению. Покупатели все более разочаровываются, спрос снижается, инвестиции оказываются (или кажутся) бесполезными или невозможными. Классический пример: многие когда-то успешно развивавшиеся фирмы, которые допустили ухудшение качества продукции или обслуживания клиентов, оказались не в состоянии заработать средства, необходимые для инвестиций в исправление ситуации.

Самообучающиеся организации требуют от лидеров уделять перво-степенное внимание проблемам стратегического выбора. Эффективное решение проблем стратегического выбора требует отказа от традиционного для многих руководителей мышления в рамках дихотомии «или-или». Целесообразен переход на позиции системного мышления, которое хотя и существенно усложняет процесс принятия решений, но позволяет на основе целостного видения ситуации вырабатывать более эффективные решения.

Как отмечает П. Сенге, классическим примером ограниченности мышления в рамках дихотомии «или-или» служит доминировавший в течение ряда последних десятилетий подход американских менеджеров к дилемме низкая стоимость или высокое качество. Долгие годы большинство предполагало, что необходимо выбирать либо то, либо другое. Неудивительно, что текущие проблемы заставили многих менеджеров отдать предпочтение снижению цены. Фирмы, сделавшие ставку на высокое качество, воспринимали свой выбор как занятие рыночной ниши

«высокое качество – высокие цены». Последствия выбора по принципу «или-или» были катастрофическими, поскольку товаропроизводители США столкнулись с все возрастающей международной конкуренцией со стороны фирм, избравших путь одновременного повышения качества и снижения цены.

В своей книге Чарльз Хемпден-Тернер изложил ряд приемов, которые могут помочь команде менеджеров творчески разрешать встающие перед ними стратегические дилеммы.²¹⁷ Автор выделил семь этапов процесса.

1. *Выявление дилеммы.* Прежде всего необходимо идентифицировать противопоставляемые ценности, образующие «ветви» дилеммы. Например: стоимость против качества, местная инициатива против централизации. Хемпден-Тернер полагает, что в этом процессе должен присутствовать юмор, и пишет, что «для некоторых компаний само признание наличия дилеммы может оказаться трудным делом».

2. *Графическое изображение.* Предлагается вдоль двух координатных осей откладывать две противопоставляемые величины. Используя двухкоординатную сетку на плоскости, можно наглядно представить нынешнее положение организации.

3. *Отражение процессов.* Следует избегать использования существительных для наименования координатных осей. Употребление отглагольных существительных позволяет придать описанию динамизм. Например, дилемма «управление из центра или местное управление» принимает вид: «укрепление роли центра или усиление местных инициатив». Это ослабляет противопоставление в дилемме. В частности, становится возможной следующая формулировка: «усиление центральной службы, которое может оказаться полезным местным отделениям».

4. *Обрамление/контекстуализация.* Дальнейшее смягчение противопоставления ветвей дилеммы достигается с помощью следующего приема: «каждый из вариантов по очереди представляется в окружении или в контексте другого варианта». Такое «перевертывание» помогает избавиться от предпочтения, неявно отдаваемого одному из вариантов, и открывает пути для творческого поиска способов улучшения обоих альтернативных вариантов.

5. *Преодоление статического мышления.* Очень часто такие ценности, как низкая стоимость и высокое качество, представляются нам несовместимыми только потому, что мы рассматриваем эти понятия в статике, а не в динамике, т.е. без учета перспективы. Например, стратегия инвестирования в новые технологии или в развитие у рабочих чув-

²¹⁷ См.: Hampden-Turner C. Challenging the corporate mind. N. Y., The Free Press. 1990.

ства ответственности за культуру производства потребует больших прямых и косвенных затрат в ближайшее время, но может дать значительные прибыли в долгосрочной перспективе.

6. *Волны/циклы.* На стратегическом пути развития обе противопоставляемые величины претерпевают колебания и оба варианта могут временно оказаться вне интересов менеджера.

7. *Синергия.* Синергия, как указывает Хемпден-Тернер, это уникальное системное понятие, происходящее от греческого *synergo* («работать вместе») и означающее, что при совместном действии нескольких факторов результат может превзойти простую их сумму. Достижение синергии означает существенное улучшение по обоим показателям, так как совместное действие нескольких факторов требует совершенствования планирования, развития специализации и искусства объединения в единое целое усилий различных людей для достижения организационных целей.

Рассмотренные нами идеи относительно характеристики задач, навыков и управленческих качеств лидеров самообучающихся организаций дают лишь общий взгляд на обширное поле новых задач лидеров в современных условиях. Применение их на практике – дело не простое, и успех его определяется скрупулезностью и тщательностью сбора информации относительно положения дел в организации и течении внутриорганизационных процессов. Только на этой основе могут быть созданы альтернативные модели, позволяющие создать план радикальных организационных преобразований, ведущих к построению самообучающихся организаций.

Заключение

В монографии выделены основные направления исследования лидерства, показана логика их становления, развития и взаимосвязи. Разумеется, данная работа не претендует на полное и всестороннее изучение всех концепций лидерства. Мы лишь показали на ряде конкретных примеров характерные черты подходов, оказавших наибольшее влияние на развитие теоретической мысли. В действительности, как уже отмечалось в первой главе, разнообразие подходов к исследованию лидерства очень велико. Поэтому изучение оснований их классификации может стать темой отдельного исследования.

Однако отметим, что методология исследования теорий лидерства также требует дальнейших исследований. Это могут быть процессы синтеза идей и концепций натуралистического подхода с новыми, современными требованиями к работе лидера. Эти новые требования формулируются интенсивно развивающейся организационной теорией (теорией менеджмента). И можно с уверенностью прогнозировать, что развитие этой теории будет в дальнейшем ускоряться. Это ускорение связано с быстро меняющимися условиями существования организаций (как коммерческих, так и некоммерческих, например, государственных). Помимо новых методов и средств реализации лидерских функций, появляются новые тип организаций – самообучающиеся, «пустотелые», или оболочечные, виртуальные и т. п. В таких меняющихся условиях лидеру уже недостаточно принимать нужные решения и вдохновлять подчиненных. Он должен проектировать и создавать самообучающиеся организации, распознавать и использовать системные связи. Новые роли лидера требуют от него новых качеств: умения сформировать образ будущего, понятный и воспринимаемый его последователями, способность выявить и опровергнуть устаревшие постулаты, умения научить людей системному подходу в мышлении. Короче, лидеры в самообучающихся организациях ответственны за создание таких условий, при которых сотрудники непрерывно развивают свои способности, чтобы самим творить свое будущее, то есть лидеры ответственны и за обучение.

Ведущий теоретик в области исследования организационной культуры Э. Шайн неоднократно подчеркивал, что новая функция лидера состоит в том, что «лидерство тесно связано со строительством культуры», что, в свою очередь, является важнейшей составляющей проектирования организаций.²¹⁸ Проектирование и строительство организаций, или, как иногда говорят, «социальная архитектура» – невидимая дея-

²¹⁸ Schein E. Organizational culture and leadership. San Francisco, 1995. p. 144.

тельность, протекающая как бы за сценой. То, что мы видим сегодня – последствия работы, выполненной давно, а результаты того, что делается сегодня, мы увидим очень не скоро. Тот, кто стремится к лидерству из жажды власти, славы или просто желания быть в центре событий, найдет мало привлекательного в тихой и незаметной работе лидера-проектировщика.

Другая важная функция современного лидера состоит в разработке политики, стратегии и структуры организации, которые позволяют воплотить идеи в конкретные решения. Традиционный взгляд, согласно которому выработка политики и ее реализация являются функцией небольшой группы менеджеров высшего уровня, ставится под сомнение. Динамичный характер современного бизнеса требует подключения к определению политики и менеджеров среднего звена. Матричные и подобные им организационные структуры (адхократические структуры, по определению Г. Минцберга) требуют для своего успешного функционирования активного участия менеджеров среднего звена в проектировании развития частей организации. Эти новые требования к лидерам-менеджерам, которые выдвигаются изменениями среды, инициируют новые научные проблемы и в изучении лидерства.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Определения лидерства	6
Глава 2. Лидерство, влияние и менеджмент	13
Глава 3. Методы исследования лидерства	33
Глава 4. Представления о лидерстве в классической школе менеджмента. Научный менеджмент Ф.Тейлора	45
Глава 5. Административный подход и анализ бюрократии о лидерстве	51
Глава 6. Оценка значения и перспективы развития теории лидерских качеств	67
Глава 7. Становление и развитие поведенческих и ситуационных концепций лидерства	75
Глава 8. Поведенческие концепции лидерства	92
Глава 9. Ситуационная теория лидерства	112
Глава 10. Методология натурализма в исследовании лидерства	126
Глава 11. Биосоциальный подход к пониманию феноменов лидерства	145
Глава 12. Новые задачи лидеров в современных условиях	155
Заключение	205
Литература	207

Литература

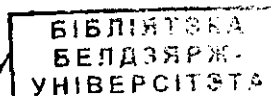
1. Авдюшина Н., Тукумцев Б. Партиципативные методы управления в современных условиях // Проблемы теории и практики управления, 1994. № 5 с. 80-84.
2. Беляева Е. Мотивация и поведение российских предпринимателей // Вопросы экономики, 1995, № 6 . с. 28-32.
3. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев, 1990.
4. Варламов К. Кадры и социальное управление // Проблемы теории и практики управления, 1992. № 4. с. 63-71.
5. Вебер М. Избр. произвед. М., 1990.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.,1995.
7. Власова Н. Справочник по психологии управления. Т.2. Новосибирск, 1994.
8. Гавриленко А. Особенности мотивации в российском обществе и организации // Менеджмент. 1995.№1. с.94-99.
9. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
10. Дизель П.М., Мак-Кинли Р. Поведение человека в организации М.,1993
11. Дункан У. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1996.
12. Зуб А.Т. Социобиологические подходы к некоторым проблемам социальной теории // Западная теоретическая социология 80-годов. М., 1989.
13. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.,1993
14. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. М.,1991.
15. Кернс Д. Недлер Д Пророки во тьме. Или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. Спб., 1966.
16. Краснова В., Киселев Е. Служба управления персоналом // Кадры. 1996. № 1, с.13-16.
17. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. М., 1997
18. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство. Архангельск, 1996.
19. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент М., 1994.
20. МакГрегор Д. Человеческий фактор в производстве // Социс 1995. N.1.
21. Мак-Фарленд Д. Поведение животных. Психобиология, этология и эволюция. М., Мир, 1988.

22. Меннинг О. Поведение животных. Вводный курс М., 1982.
23. Мескон А., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994.
24. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. Пер. с англ., М., Аудит. 1995.
25. Панов Е. Н. Этология человека: возникновение и перспективы развития // Биология и познание человека. М., 1989.
26. Паффер Ш., Маккарти Д. Лидерство в управлении качеством // Менеджмент, 1996. №3. с.104.
27. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. М., 1993.
28. Саруханов Э. Управление кадрами на предприятиях в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. 1992, N.4.
29. Смит Р. Руководство вашим коллективом. Пер. с англ. Жуковский, 1992.
30. Ступян Б.В. Акционерная собственность рабочих как инструмент мотивации // США. Экономика, политика, идеология. 1995. №2.
31. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
32. Тейлор Ф.У. Менеджмент. М., Контроллинг, 1992.
33. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995
34. Управление персоналом на предприятиях в условиях социальной рыночной экономики. Матер. межд. сем // Человек и труд, 1994. №1. с. 65-118.
35. Файоль А. Общее и промышленное управление. М., Контроллинг 1991.
36. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986.
37. Ярошевский М. Г. и Анцыферова Л. И. Развитие и современное состояние зарубежной психологии. М., 1974.
38. A study of organizational leadership. N.Y. 1976.
39. Adair J. Effective leadership. L., Pan. 1983.
40. Alderfer C. Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings. N. Y., 1972.
41. Barash D. Sociobiology and behavior. N.Y., 1982.
42. Barner-Barry C. An observation study of authority in a preschool peer group // Polit. methodology. 1977. Vol.4. N3.
43. Barner-Barry C. Zum Verhaltnis zwischen Ethologie und Politik: Macht, Dominanz, Autoritat und Aufmerksamkeit // Flohr H., Tonnesmann W. (Hrgrs.) Politik und ideologie. B., Hamburg, 1983.
44. Bartol K.M., Martin D.C. Management. N.Y. etc., 1991.
45. Bavelas A. Leadership: man and function // Contemporary issues in leadership. P.117-123.
46. Bennis W. The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead. N. Y., 1976.
47. Blacke J., Lawrence P. The ABC of management. L., 1989.
48. Blake R., Mouton J. Executive achievement: making it at the top. N. Y., McGraw-Hill. 1986.
49. Blake R., Mouton J. The managerial grid // Advanced management office executive. 1962. Vol. 1, N9.
50. Bryman A. Leadership and organization. L., 1986.
51. Campbell D. Factors relevant to the validity of experiens in social settings // Psychological bulletin. Vol. 54, 1957.
52. Campbell D. Foreword // Contemporary issues in leadership. L., 1984.
53. Champy J. Reengineering management: the mandate for new leadership. Boston etc., 1995.
54. Chance M.R. Attention structure as a basis of primate rank order // Man. 1976. № 2.
55. Chance M.R. Social attention: society and mentality // The social structure of attention / Ed. by M. R. Chance. L., 1983.
56. Contemporary issues in leadership. Ed. by Rosenbach W., Taylor R. L., 1984.
57. Cummings T., Molloy E., Glen R. A methodological critique of fifty-eight selected work experiments // Human relations. Vol. 30. 1977. p. 675-708.
58. Dawkins R. The extended phenotype. Oxford etc., 1982.
59. Fiedler F. A theory of leadership effectiveness. N. Y., 1967.
60. Fiedler F. Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person // Human relations. 1972. Vol. 25. P. 391-412.
61. Fiedler F., Chemers M. Leadership and effective management. Glenview, 1974.
62. Flohr H. The importance of biology for the social science // Ratio. 1986. Vol. 28. N 6.
63. Flohr H., Tonnesmann W. (Hrsg.). Politik und Biologie. Beitrage zur Life-Sciences-Orientierung Sozialwissenschaften. B., Hamburg, 1983.
64. Flor H. The importance of biology for the social science // Ratio. 1986. Vol. 28. N 6.
65. French J., Snyder R. Leadership and interpersonal power // Studies in social power (Ed. by D. Cartwright). Univ. of Michigan. 1959.
66. Fortune, 3 July 1989.

67. Gibb C. Leadership // The handbook of social psychology. Vol. 4, 1969.
68. Goodall J. The chimpanzees of Gombi: patterns of behavior. Cambridge, 1986.
69. Hemphill J. A proposed theory of leadership in small group // Second preliminary report. Columbus, 1954.
70. Hitt M. A., Viddlemist R. D., Mathis R. L. Management: concept and effective practice. N. Y., 1983.
71. Holloman Ch. Leadership and headship: there is a difference // Contemporary issues in leadership.
72. Hosking D., Morley I. Leadership and organization: the negotiation of order. Univ. of Aston management center. Working paper. N. 249. 1982.
73. House R., Dessler G. The path-goal theory of leadership. Some post-hoc and a priori tests. In: Contingency approaches to leadership / Ed. by J. Hunt and L. Larson. Carbondale. 1974. pp. 29-55.
74. Janda K. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power // Human relations. 1960.
75. Johns E.A. The sociology of organizational change. Oxford, 1973.
76. Kirkpatrick S., Locke E. Leadership: do traits matter? // Academy of management executive. 1991, №2. pp. 48-60.
77. Kotter J. P. What leaders really do // Harvard business review. 1990, № 3. pp. 103-111.
78. Leaders and managers: intern. perspectives on managerial behavior a. leadership. (Ed. by Hint J.). N. Y., 1984.
79. Likert R. Likert J. New way of managing conflict. N. Y. 1976.
80. Likert R. The human organization. N. Y., 1967. p. 57.
81. Likert R. The new patterns of management. N. Y., 1961.
82. Loeckenhoff H. Systemic leadership for strategic quality management // Syst. research. 1994. V.11, N1. p.73-86.
83. Lorenz K. Das sogenannte Bose. Zur Naturgeschichte der Aggression. Wien, 1963.
84. Lorenz K. On aggression. N.Y., 1966.
85. Lorenz K. Vergleichende Verhaltensforschung. Grundlagen der Ethologie. Wien, N.Y., 1976.
86. Maslow A. Motivation and personality. N. Y., 1954.
87. Masters R. D. Ethologische Ansätze in der Politikwissenschaft // Politik und Biologie. B., 1983.
88. Masters R. D. Evolutionary biology and natural right // Soffer W., Denseh K. (Eds.) The crisis of liberal democracy. N. Y, 1987.
89. Masters R. D. Introduction: Human politics. In: Primate politics. N. Y., L. 1993.
90. Masters R. D. The nature of human politics. New Haven, L., 1989.
91. Mayo E. The human problems of the industrial civilization. N. Y., 1933.
92. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. Boston, 1949.
93. McGregor, D. M. Leadership and motivation. Boston, MJT Press, 1966.
94. McGregor, D. M. The human side of enterprise. N. Y. McGraw Hill, 1960.
95. McGregor, D. M. The professional manager. N. Y., McGraw Hill, 1967.
96. Meyer P. Basic structures in human action. On the relevance of bio-social categories for social theory // Evolutionary theory in social science / Ed. by F. Wukeits. Dordrecht etc., 1987.
97. Meyer P. Macht und Gewalt in Evolutionsprozess // Flohr H., Tonnesmann W. (Hrsgs.) Politik und Biologie.
98. Mintzberg H. A comprehensive description of managerial work // Contemporary issues in leadership.
99. Minzberg H. The nature of managerial work. N. Y., 1973.
100. Mitchell T.R. Motivation and performance. Chicago, 1984.
101. Mueller R. Leading-Edge leadership // Contemporary issues in leadership / Rosebach W., Taylor R. (eds.) p.328.
102. Policy making and effective leadership. San Fr., 1978.
103. Richards M., Greenlaw P. Management decision making. Homewood, 1972.
104. Ruse M. Evolutionary models and social theory: Prospects and problems // Evolutionary theory in social science. Dordrecht etc., 1987.
105. Saha S. Contingency theories of leadership: a study // Human relations. 1979. Vol. 32. p.313-322.
106. Schein E.H. Organizational culture and leadership. San Fr. 1985.
107. Schriesheim J., Schriesheim C. A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research // Personnel psychology. 1980. Vol. 33, N. 4. p. 349-370.
108. Schubert G. Evolutionary politics // Western polit. quart. 1983. Vol.36. N2.
109. Stogdill R. Handbook of leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974.
110. Stogdill R. Leadership, membership, and organization // Psychological bulletin. 1950. №4.
111. Stogdill R. Personal factors associated with leadership // Journ. of psychology. Vol. 25. 1948.

112. Strategic leaders and leadership. (Спецвыпуск журн.) Strateg. management. journ. 1989, Vol. 10. Summer.
113. Tannenbaum R. Leadership and organization. A behavioral science approach. N. Y., 1962
114. Tannenbaum R., Schmidt W. How to choose a leadership pattern // Harvard business rev. 1958, N. 3. P. 95-101.
115. Tead O. The art of leadership. N. Y., 1935.
116. Vroom V., Jago A. The new leadership. Pentice Hall. 1988.
117. Weihrich H., Koontz H. Management. A global perspective. N. Y., 1993.
118. Weinberger Ch. Evolution and Ethologie. Wissenschafts theoretische Analysen. Wien, N.Y., 1983.
119. White R., Lippitt R. Leader behavior and member reaction in three «social climates» // Group dynamics: research and theory (Ed. by D. Cartwright and A. Zander)
120. Willhoite F. Primates and political authority: biobehavioral perspective // Amer. polit. science journ. 1976. Vol. 70. №6.
121. Zaleznik A. Managers and leaders: are they different? // Harvard business rev., Vol. 24. 1977. P. 127-133.

1614374



Зуб Анатолий Тимофеевич, профессор кафедры
управленческих технологий МГУ им. М.В. Ломоносова.
Смирнов Сергей Георгиевич, канд. хим. наук

ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Формат 84x108¹/₃₂. Бумага типографская.

Усл.-печ. л. 6.75. Тираж 3000 экз.

Заказ № 2450.

780P

Оригинал-макет подготовлен в компьютерном центре
ГЖО «Воскресенье». Руководитель П.О. Иванов

Лицензия ЛР № 010193 от 19.02.1997. Налоговая льгота —
общероссийский классификатор продукции ОК-005-93,
том 2: 953000 — книги, брошюры

Газетно-журнальное объединение «Воскресенье»
Москва, ул. «Правды», 24

АООТ «Тверской полиграфический комбинат»
170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5.