

ГЛАВА 17

ЛИДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Введение

Из гл. 16 мы узнали, что имеется много потенциально эффективных методов влияния на людей. Какие же методы на практике зарекомендовали себя эффективными в современных организациях? Как должен вести себя *руководитель управленческого персонала*, чтобы побудить подчиненных сделать все, на что они способны для достижения целей организации? Эти вопросы рассматриваются в данной главе, где анализируются результаты исследования стилей руководства управленческим персоналом.

По прочтении этой главы вы познакомитесь с вышеперечисленными терминами и понятиями.

ОБЗОР ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

В предыдущей главе мы узнали, что лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Мы подчеркивали, что имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Мы также отмечали, что эффективное лидерство и эффективное управление — не одно и то же. Без ответа остался важный вопрос: как *должен* вести себя управляющий, который является лидером? Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Это — сложные вопросы, и ответы на них лежат отнюдь не на поверхности. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теории великих людей*, *лучшие* из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В одном из исследований утверждалось, что было проанализировано только около 5% личных качеств руководителей всего в четырех или пяти исследованиях. В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Поведенческий подход

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно *поведенческому подходу к лидерству*, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому в следующем разделе главы мы анализируем понятия «стиль руководства» и даем описание таких важных категорий, как авторитарный стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу и стиль, ориентированный на человека.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного «оптимального» стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль». Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу*. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Однако, чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредоточивает свое внимание на понятии стиля руководства.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными. **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, которую мы привадем в данном разделе. Скорее, стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения целей этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Рис.17.1. иллюстрирует авторитарный — либеральный континуум.

Автократичное и демократичное руководство

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

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

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

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благосклонного автократа*. Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»:

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

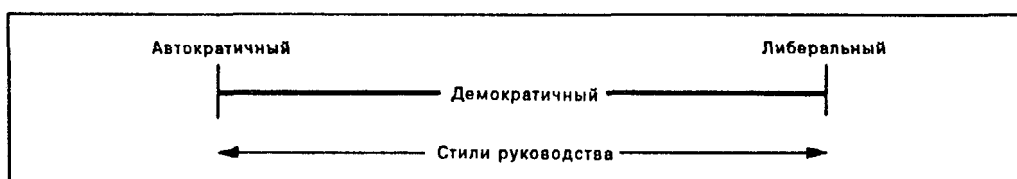


Рис. 17.1. Автократично - либеральный континуум стилей руководства.

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

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого

уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

ИССЛЕДОВАНИЯ ЛЕВИНА. Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. Это исследование было проведено раньше, чем МакГрегор описал руководителей в свете своих теорий «Х» и «У». Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедывавший авторитарный, демократичный и либеральный (попустительский — *Прим. научн. ред.*) стили руководства. «*Laissezfaire*» — французские слова, означающие «не трогайте, оставьте». **ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** поступает именно так. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения авторитарного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория «У»), до другой — сосредоточенные на человеке (теория «У»). Этот континуум представлен на рис. 17.2.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА РАБОТЕ, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу*, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Как мы упоминали ранее, Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первой заботой **РУКОВОДИТЕЛЯ, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ**, являются люди. Он или она сосредотачивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

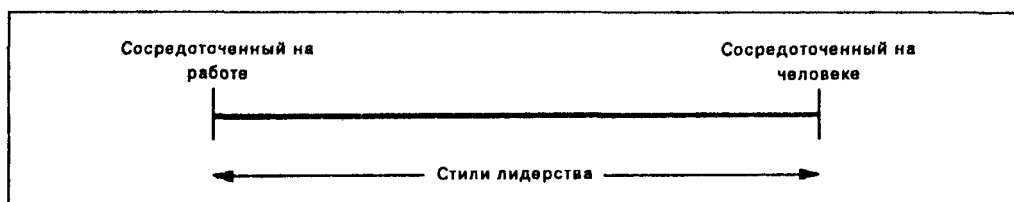


Рис. 17.2. Континуум стилей лидерства Лайкерта.

Четыре системы Лайкерта

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные на рис. 17.3., помогут классифицировать поведение руководителей. Мы приводим их здесь, как вспомогательный материал, чтобы вы поняли, что в континууме стиля руководства есть промежуточные варианты. Читая описание этих систем, вы увидите, что они характеризуются различной степенью авторитарного и демократичного стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

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. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. Обсуждая выгоды этого стиля для сбытовой организации, Лайкерт замечает: «Новые интересы, новые рынки и новые стратегии продажи, открытые каким-то одним специалистом по сбыту, тут же становятся достоянием группы, которую 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». Другие ученые пришли к аналогичным выводам. Однако, как мы узнаем позже, выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям.

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

Рис. 17.3. Стили лидерства Лайкерта.

Двумерная трактовка стилей лидерства

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА, разработанная в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы МакГрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие управляющие-практики были разочарованы результатами перехода к стилю руководства, ориентированному на человека. Начиная с 1945 г., группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование в области руководства и нашла одну причину этого разочарования. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен *или* только на работе, *или* только на человеке. Они обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение — это не внешнее проявление типа «похлопывания по спине». Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на табл.17.1.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис. 17.4. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Таблица 17.1. Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчиненным

Структура
Распределяет производственные роли между подчиненными Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению Планирует и составляет графики работ Разрабатывает подходы к выполнению работ Передает свое беспокойство о выполнении задания
Внимание к подчиненным
Участвует в двустороннем общении Допускает участие подчиненных в принятии решений Общается в одобрительной и не угрожающей манере Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА. Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутонем, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Как показано на рис.17.5, вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайних позиций решетки, как:

1.1 — *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 — *дом отдыха*. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих

взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 — *авторитет — подчинение*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 — *организация*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. 9.9 — *команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы. Несмотря на то, что было проведено немного эмпирических исследований, есть множество примеров, свидетельствующих об эффективности этой управленческой решетки.

Перед тем, как мы перейдем к обсуждению ситуационного подхода, который исходит из того, что не существует какого-либо одного оптимального стиля руководства, мы направили внимание на соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью сотрудника своей работой и производительностью.

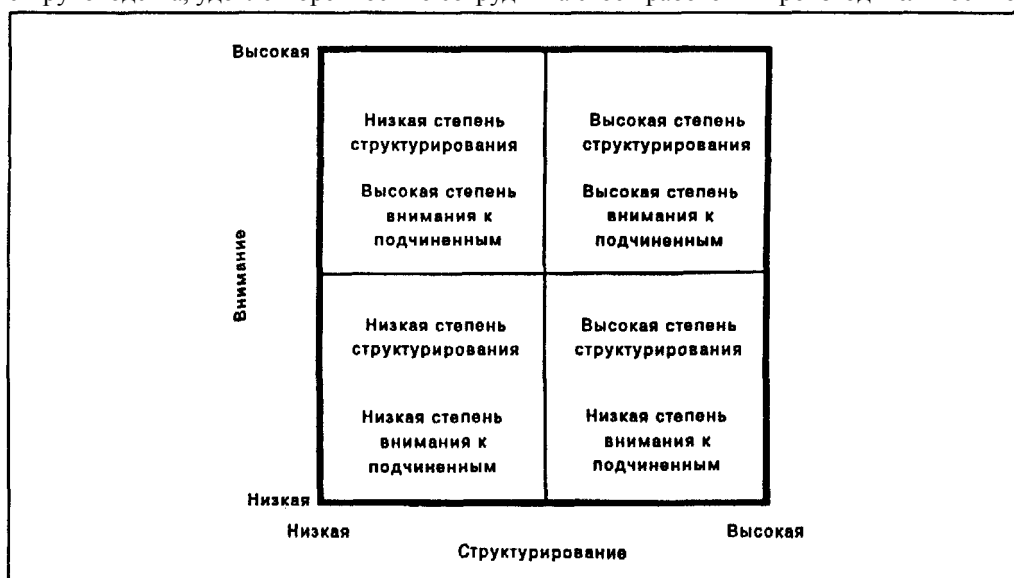


Рис. 17.4. Комбинации размерностей стилей руководства по классификации университета Огайо.

СТИЛЬ, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Дебаты о стиле руководства

С того самого момента, когда впервые было определено различие между авторитарным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты: что же лучше. Сторонники каждого из этих стилей действовали так, как будто вопрос ставился однозначно: правильным должен быть или один, или другой стиль. Сторонники подхода с позиций человеческих отношений считали авторитаров реакционерами, использующими стиль, не соответствующий новой социальной и технической системе. Приверженцы традиционных методов утверждали, что новая школа исходит из необоснованных предположений относительно человеческой природы и создает тревогу, навязывая решения людям, которые не имеют ни способности, ни опыта выполнять их. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но мы можем свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения эффективности организации.

АВТОКРАТИЧНЫЙ ПОДХОД. В дополнение к предположениям в рамках теории «Х», сторонники авторитарного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

1. Авторитарный стиль руководства, особенно благосклонная авторитарность, более эффективны, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он

бессилен.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.

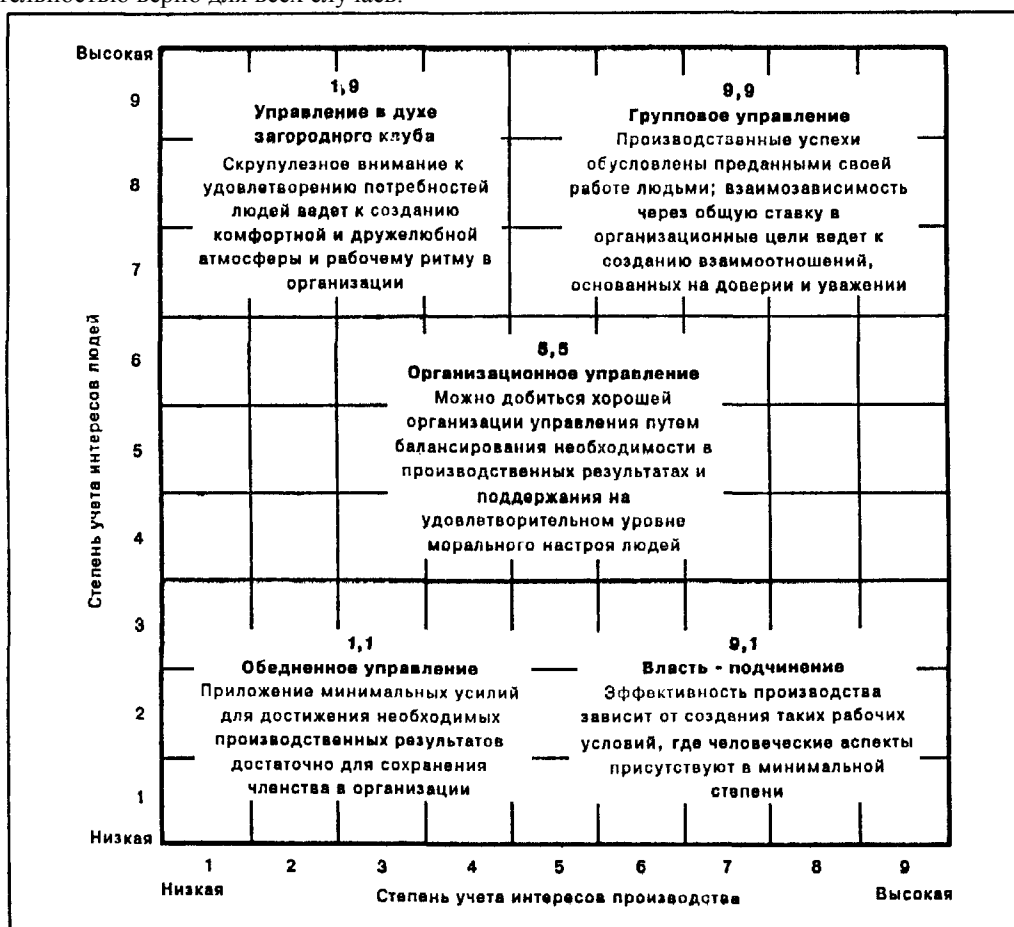


Рис. 17.5. Управленческая решетка.

Источник: *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*, by Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton. Houston: Gulf Publishing Company, Copyright © 1985, p. 12. Reproduced by permission.

Увеличение власти руководителя	Минимизирует ошибки руководства	Увеличивает эффективность	Повышает качество работы организации
--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	---

ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. В дополнение к предположениям в рамках теории «У», сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы. (Власть, которую имеют подчиненные над руководителем, обсуждалась в предыдущей главе).

2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает такое сопротивление, что сводится на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократичный или ориентированный на человека стиль всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

Стиль руководства => Влияет на удовлетворенность => Влияет на качество работы организация

Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

Обзор исследований по лидерству, удовлетворенности и производительности

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждавшиеся фактами. Например, первые приверженцы демократичного стиля руководства утверждали, что этот стиль всегда более эффективен, чем авторитарный, потому что он апеллирует к исполнителю на уровне его более высоких потребностей. Однако имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно — автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный. Томас Уотсон-младший слыл руководителем-тираном, однако именно он сделал «Ай Би Эм» ведущей мировой корпорацией по производству высокотехнологичной продукции. Это опровергает гипотезу о том, что чисто автократичный стиль не имеет успеха у зрелых, высокообразованных подчиненных. Другим убедительным примером служит футбольный тренер Вэнс Ломбарди. Нельзя категорически утверждать, что автократичный стиль всегда во всех ситуациях будет неэффективным.

У демократичного стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руководства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет активной потребности в более сложном задании или в уважении, они могут не почувствовать в стиле руководства своего мастера возможности удовлетворения их потребности. Более того, они могут усмотреть в этом даже угрозу. В другой ситуации люди могут получать такое удовлетворение от дружеской атмосферы на работе, что много времени будут тратить на общение, а работать будут непроизводительно.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. К счастью, за последнее время эта область знаний привлекает много внимания.

Ниже мы кратко излагаем полученные в исследованиях выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

1. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности.

2. В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к малоквалифицированным рабочим.

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

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

Некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особенно, если он вознаграждается. Лоулер и Портер отмечают:

«Если мы исходим из того, — а это логично с точки зрения теории мотивации — что вознаграждение приносит удовлетворенность и что в некоторых случаях уровень выработки влечет за собой вознаграждение, тогда, возможно, зависимость между удовлетворенностью и уровнем выработки осуществляется через действие третьей переменной — вознаграждение. Короче говоря, хороший уровень выработки может привести к вознаграждению, что, в свою очередь, ведет к удовлетворенности; тогда эта формулировка означала бы, что не удовлетворенность обуславливает уровень выработки, как предполагалось выше, а сама

она обуславливается этим уровнем».

Следовательно, согласно этой точке зрения, стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

1. Стиль поведения приводит к повышению производительности.
2. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уровень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием. Другими словами, люди испытывают удовлетворенность благодаря более высокому уровню выработки.

В исследованиях, которые мы здесь приводим, постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью не была выявлена. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь — цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Ситуационная модель руководства Фидлера

Ранние попытки объяснить феномен эффективности руководства сосредоточивались на одном параметре поведения руководителя — ориентации на задачу. Более поздние работы, такие как управленческая решетка Блэйка и Мутона, оперировали уже двумя критериями, но даже используя два критерия, они концентрировали внимание, в первую очередь, на поведении руководителя, не учитывая других переменных. Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. *Отношения между руководителем и членами коллектива* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. *Структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. *Должностные полномочия.* Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега — НПК), с кем бы им менее всего хотелось работать. Согласно Фидлеру:

«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, юг держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг — сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Как показано на рис. 17.6., отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия

руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4,5 и 6. Заметьте, что в ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в *обоих* этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

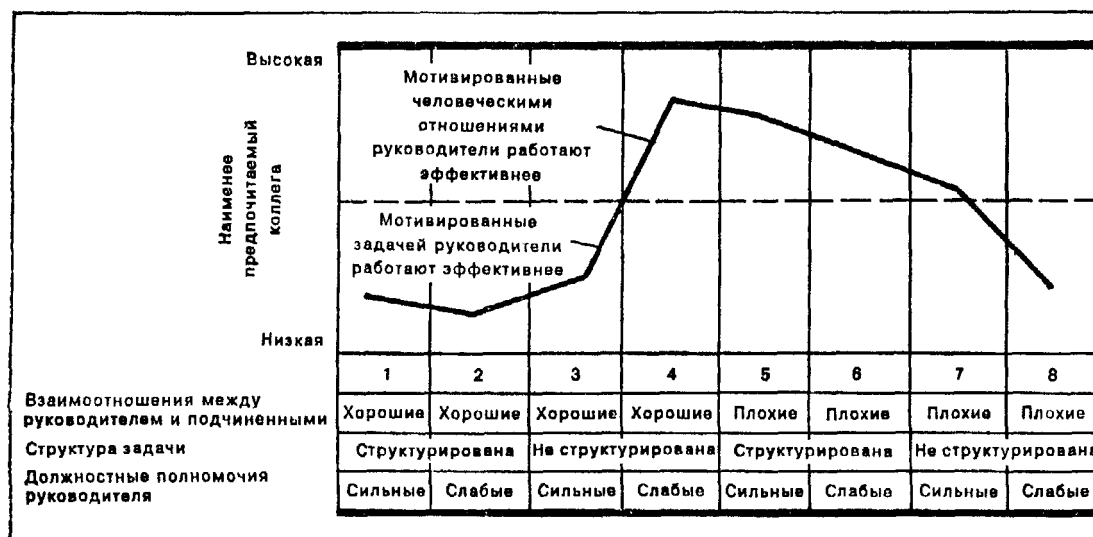


Рис. 17.6. Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации.

Источник: Fred B. Fiedler, "How the State of Effective Leadership Varies with the Situation". Reprinted by permission of Harvard *Business Review*. An exhibit from "Engineer the Job to Fit the Manager", by Fred E. Fiedler (September/October 1965). Copyright © 1965 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства авторитарный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В силу того, что ситуация 1 случается сравнительно редко (у руководителя в руках большая палка, но его все равно любят), потенциальные недостатки авторитарной тактики, а также руководства, основанного на принуждении и на вознаграждении, — минимальны. Исполнители, например, не пытаются обойти систему контроля или сделать требуемую работу по минимуму. Отсюда, особенно в тех случаях, когда работа не требует творческого подхода, руководитель может реализовать часто приводимую в примерах потенциальную эффективность стиля, ориентированного на задачу.

Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных — не одно и то же. Если он или она имеют диктаторские замашки, то со стороны подчиненных

высока вероятность возмущения, недоверия, нежелания сотрудничать, приобщения к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь, могут сделать руководство неэффективным.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он или она рискуют вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре» и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки со стороны других теоретиков. Она также имеет ограничения, но это не значит, что она бесполезна для практики управления. Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению. По мнению одного из авторов, «ситуационный подход Фидлера — прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства — независимый от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей. Совершенно очевидно, что ситуационный подход уже внес и продолжает вносить существенный вклад в понимание концепции лидерства».

Применение модели Фидлера в практике управления рассматривается в примере 17.1.

Подход «путь—цель» Митчела и Хауса

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь — цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации.

Термин «путь — цель» относится к таким понятиям теории экспектаций (ожиданий), как усилие ~ производительность, производительность — результаты (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного (подробно это рассмотрено в гл. 13). По существу, подход «путь — цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде» Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

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

СТИЛИ РУКОВОДСТВА. Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. *Инструментальный стиль* аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Стиль поддержки мы обычно встречаем у дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Такой руководитель даже в мелочах старается сделать их труд более приятным, обращается с ними как с равными и демонстрирует дружелюбие и простату обращения. Инструментальный стиль руководства проявляется в том, что подчиненным сообщают, что от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться стандартов, правил и процедур.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. *Стиль, поощряющий участие* (партиципативный, от participation — *Прим. научн. ред.*), характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений

ПРИМЕР 17.1.

Управленческий эффект ситуационной модели Фидлера

Размышляя о ситуационном подходе к руководству, вы должны понять, что в свете этого подхода руководство может совершенствоваться, меняя любую из своих переменных. Эта предпосылка имеет широкий диапазон влияний на управление. Она открывает широкие возможности для повышения эффективности руководства, о которых не имели представление те, кто рассматривал руководство как взаимоотношения между руководителем и исполнителем. Например, организации могут поднять общий уровень руководства, применяя разные методы, и, в частности:

- переформирование групп по критерию личной совместимости. Если, например, работникам, которые любят, чтобы их усилия кто-то направлял, дать руководителя, использующего стиль руководства, ориентированный на задачу, это улучшит отношения между руководителем и подчиненными;

- перепроектирование задачи, чтобы сделать ее более или менее структурированной. Это сделает ситуацию сообразной стилю, ориентированному на задачу, или стилю, ориентированному на человеческие отношения, — по желанию руководства. Или, может быть, предпочтительней расструктурировать задачу, чтобы дать возможность перейти к стилю, в большей степени ориентированному на человеческие отношения, если этот стиль больше нравится исполнителям;

- модификация должностных полномочий руководителя. Расширение возможности вознаграждать облегчило бы использование стиля, ориентированного на задачу. Ограничение должностных полномочий может подтолкнуть ориентированных на задачу руководителей к стилю, больше сосредоточенному на человеческих отношениях, что будет больше подходить сотрудникам этой организации и способствовать осуществлению ее целей;

- другие факторы, такие как уровень затрат или специфика технологии, могут затруднить проведение подобной модификации или сделать ее практически непригодной. Лидерство, как и любой другой процесс управления, является лишь одним из аспектов усилий, направленных на достижение целей группой. Сильный акцент делается на консультации. *Стиль, ориентированный на достижение*, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она в то же самое время стараются вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ. Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (т.е. ориентированный на человека или человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль. Поскольку их первейшее желание — сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных, что он или она способны воздействовать на внешнюю среду. Ученые-бихевиористы называют эту характеристику «*пунктом контроля*». В своей основе пункт контроля

относится к степени уверенности руководителя в том, что его или ее действия влияют на то, что с ними происходит. Индивиды, которые верят в то, что они, в самом деле, влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки. Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

Как и с моделью Фидлера, требуются дополнительные исследования для обоснования подхода «путь-цель». Исследователи этих направлений обычно приходят к выводу, что результаты обнадеживают. Однако «теория не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства. Этот феномен управления настолько важен и сложен, что вряд ли можно в ближайшие годы ожидать появления универсального подхода к лидерству, если таковой вообще возможен».

Теория жизненного цикла

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

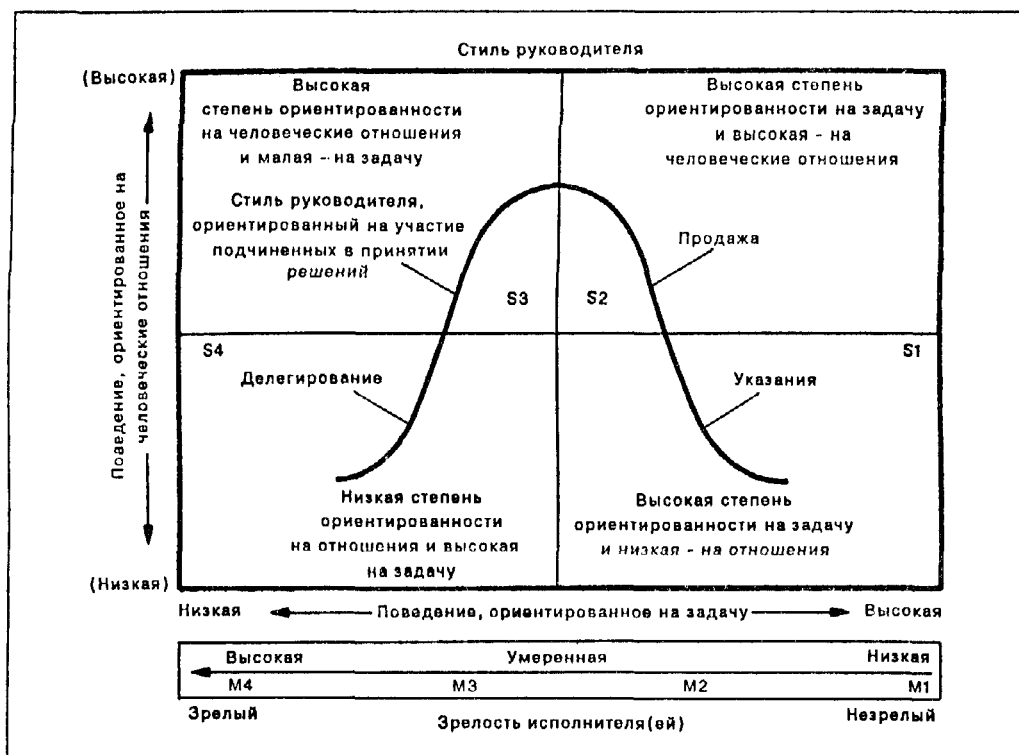


Рис. 17.7. Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара,

Источник: Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed., © 1982, p. 152. Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.

Как показано на рис. 17.7., имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать. Первый стиль S1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль S2 — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль S3 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль S4 характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг

к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕМ ВРУМА—ЙЕТТОНА концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в табл. 17.2.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (AI и AII), затем идет консультативный (CI и CII), и, наконец, завершается полным участием (GII). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель», а также модель дерева решений. Эти критерии даны в табл. 17.3. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Эти вопросы приведены в верхней части рис. 17.8. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис. 17.8.). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Таблица 17.2. Стили принятия решений по Вруму—Йеттону

<i>AI.</i> Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
<i>AII.</i> Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
<i>CI.</i> Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и заслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
<i>CII.</i> Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив заслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
<i>GII.</i> Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Источник: Victor H.Vroom, «A New Look at Managerial Decision Making», *Organizational Dynamics*, vol. 1, no. 4 (Spring 1973), p.67.

Хотя модель Врума-Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус — на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Подобно другим ситуативным теориям, модель Врума—Йеттона получила полную меру как поддержки, так и критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение.

Обсуждая вклад этого подхода, Хэмптон, Саммер и Уэбер отмечают, что он содержит:

«четкое изложение того, что ожидается от руководства: 1) качественные решения, выраженные в категориях производительности и результатов деятельности организации; и 2) отношение к этим задачам тех подчиненных, которые должны выполнять вышеуказанные решения. Хотя можно заметить некоторое сходство между этими двумя критериями и ранее упомянутыми стилями поведения, ориентированными на

задачу и человеческие отношения, две последние цели несут в себе совершенно другое содержание. На самом деле вся модель направлена на объяснение того, как принимать и исполнять решение, а не на то, как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных».

АДАПТИВНОЕ РУКОВОДСТВО. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человечная теория как теория «У» МакГрегора состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Очень немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Таблица 17.3. *Критерии проблемы по модели Врума—Йеттона*

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Источник: Victor H. Vroom, «A New Look at Managerial Decision Making», *Organizational Dynamics*, vol.1, no. 4 (Spring 1973), p.67.

Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Конечно, некоторые люди имеют более выстроенную личность, чем другие, и они менее способны реагировать на различные ситуации, требующие изменений в характере поведения. Хотя в этой области необходимо проводить дальнейшие исследования, предыдущие исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, т.е. меняя стили.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо сознавать культурные ограничения какого-то одного конкретного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах. Это дает информацию к размышлению, что особенно важно в сегодняшнем мире многонациональных корпораций. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций, и они более восприимчивы к автократическому руководству, чем американцы. С другой стороны, несмотря на то, что японская культура высоко ценит традицию и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один *стиль* руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один — «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивный», или, как удачно выразился Арджирис, стиль, «ориентированный на реальность». Давая описание этого ориентированного на реальность стиля, Арджирис отмечает, что он

«развивается по многим направлениям. Кроме того, разрабатываются правила принятия решений, которые могут служить ориентирами того, как и когда надо менять стили руководства». Если

которые МакГрегор назвал теорией «Х», не принимают во внимание способностей исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи предположения МакГрегор назвал теорией «У», предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу.

5. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений. Лайкерт предложил континуум четырех систем (стилей) лидерства: от эксплуататорско-авторитарного до демократичного стиля, того, что позволяет подчиненным участвовать в принятии решений.

6. Группа в Университете штата Огайо разработала двумерную модель поведения руководителя. Исследователи классифицировали руководителей по уровню внимания к подчиненным и к структуре, считая, что самое эффективное — это сочетать оба аспекта. На основе этой концепции Блэйк и Мутон применили управленческую решетку. Они обнаружили, что самым эффективным «лидером команды» будет тот, в чьем стиле проявлялась большая забота о людях и не меньшая — о производительности.

7. Создалось впечатление, что нет никакого устойчивого соотношения между стилем руководства и уровнем производительности. Поскольку, кроме поведения руководителя и его личных качеств, имеются и другие факторы, влияющие на эффективность его деятельности, сейчас прочно утвердилось мнение, что эффективность руководителя имеет ситуационный характер.

8. Четыре ситуативных модели руководства повлияли на развитие теории лидерства. Ситуативная модель Фидлера рассматривает три переменных: отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели. В рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный — в зависимости от зрелости исполнителей. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях. Хотя ни одна из этих теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства.

9. Ситуационный подход к лидерству выявляет несколько способов повышения эффективности руководства; например, переформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий. Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
2. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
3. В чем основные различия между руководителем по теории «Х» и по теории «У»?
4. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
5. Расскажите о двумерной модели лидерства, разработанной группой Университета Огайо?
6. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
7. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
8. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.
9. Опишите модель руководства «путь-цель».
10. Опишите модель руководства «жизненный цикл».
11. Опишите модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
2. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.

3. Сравните четыре ситуативных модели лидерства, приведенные в данной главе.
4. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в 90-х годах?
5. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды ваших организаций? Приведите примеры.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА **Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»**

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации — производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреем лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киам по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Источник: Victor Kiam, «Remington's Marketing and Manufacturing Strategies», Management Review, February 1987, pp.43-45.

Вопросы

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?
2. Каков был стиль руководства Киам: ориентированным на работу или на человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

ЛИТЕРАТУРА

1. C. Bird, *Social Psychology* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1940).
2. Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature», *Journal of Psychology*, vol.25 (1948), pp.35-71.

3. Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1974).
4. F. E. Finch, H. R. Jones, and J. A. Litterer, *Managing for Organizational Effectiveness: An Experiential Approach* (New York: McGraw-Hill, 1976), p.94.
5. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), pp.33-34.
6. Ibid., pp. 47-48.
7. Curt Lewin, R. Lippett, and R. K. White, «Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates», *Journal of Social Psychology*, vol. 10 (1939), pp.271-301.
8. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), p.7.
9. Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).
10. Ibid., p.57.
11. Для дополнительной информации см: Abraham K. Konnan, «Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria — A Review», *Personnel Psychology*, vol.19 (Winter 1966), pp. 349-361; Andrew W. Halpin, *The Leadership Behavior of School Superintendents* (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959); R. M. Stogdill and A. E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*

Остальная литература была утеряна, если кто-нибудь может помочь, пишите:

E-mail: darpg@mail.ru

Home page: <http://www.chat.ru/~darpg>