

# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Основные теории лидерства





### Цель обучения:

Уметь ориентироваться в основных теориях лидерства: теории личностных черт, теорию случайности, ситуационную теорию, теорию «траектория – цель».

Начнем нашу лекцию с теории личностных черт в лидерстве. Мы определяем лидерство как способность влиять на группу для достижения единого видения или единых целей. Не все лидеры – это менеджеры/руководители, и не все руководители – лидеры. Несанкционированное или неофициальное лидерство – это способность влиять на события вне формальной структуры организации. Такой тип лидерства иногда важнее формального влияния.

Что делает человека лидером? Сильных лидеров наблюдали на протяжении всей истории, эти исследования направлены на выявление личностных, социальных, физических или интеллектуальных особенностей, которые отличают лидеров от не лидеров.

Существует ряд подходов к анализу лидерства. Но ни одна из концепций не является единственно верной.

Теория черт лидерства ориентирована на личные качества и такие характеристики, как появление лидера и его эффективность. Итак, рассмотрим личностные черты и лидерство.

Хороший лидер – это кто? В первую очередь, нам представляется, что это люди, которые любят быть окруженными другими людьми, дисциплинированные и способные выполнять взятые на себя обязательства (добросовестные), а также творческие и гибкие (открытые). Давайте немного подкорректируем это представление.

При изучении личностных качеств исследователи выделяют экстраверсию, наличие которой считается чертой будущего эффективного лидера. Общительные и доминирующие люди хорошо ощущают себя в группе, что говорит о их лидерстве, но эффективные лидеры не обязательно стремятся к власти. Исследования говорят, что слишком уверенные в себе лидеры становятся менее эффективными, чем те, у кого средний уровень уверенности.

Добросовестность и открытость к опыту может идентифицировать будущих лидеров и особенно эффективного лидера. Например, одно исследование показало, что добросовестный топ менеджмент положительно влияет на производительность своей команды.

Добросовестность и экстраверсия сильно связаны с самооэффективностью лидеров, и поскольку люди с большей вероятностью будут следовать за тем, кто уверен, что он или она идет в правильном направлении. И это первое с чего начинается лидер.

Как насчет черт характера из «Темной Триады», которые мы осуждали ранее, макиавеллианства, нарциссизма и психопатии? Исследования показывают, что не все плохо влияют на лидерство. Исследование в Европе и США показало, что средние оценки по личностным чертам Темной стороны были оптимальными, а низкие и высокие оценки были связаны с неэффективным руководством. Нужно отметить, что навыки самопознания и саморегуляции могут быть полезны для лидеров, чтобы контролировать влияние их темных черт характера.

Эмоциональный интеллект (EQ) – это еще одна черта, которая может указывать на эффективное лидерство. Основным компонентом EQ является эмпатия. Руководители – эмпаты могут ощущать потребности других, слушать, что говорят подчиненные (или не говорят), и считывать реакции других.

Лидеру, который правильно выражает и управляет эмоциями, будет легче влиять на чувства подчиненных, выражая искреннюю симпатию и энтузиазм к хорошо выполненной работе и проявляя раздражение, когда работники не справляются.

### Поведенческие теории

Теории черт помогают нам увидеть будущего лидера, но они не помогают нам объяснить лидерство. Что делает лидер успешным, что делает их эффективными? Являются ли разные типы поведения лидеров одинаково эффективными? Поведенческие теории определяют параметры лидерства. Исследование черт дает основание для отбора правильных людей для руководства. Поведенческие теории лидерства, напротив, помогают обучать людей стать лидерами.



Наиболее глубокие поведенческие теории лидерства были получены в серии исследований Огайо State Studies, которые направлены на выявление независимых аспектов поведения лидеров. Начиная с более чем тысячи измерений, исследования сузили список до двух: инициирование структуры и предупредительность.

Инициирование структуры – это степень, в которой лидер может определить и структурировать свою роль и роль сотрудников в поиске достижения цели. Оно включает в себя поведение, с целью организовать работу, рабочие отношения и цели. Лидер, обладающий высоким инициированием структуры, – это тот, кто назначает последователям конкретные задачи, устанавливает определенные стандарты производительности и крайние сроки.

Предупредительность или внимание – когда взаимоотношения человека характеризуются взаимным доверием, уважением к идеям сотрудников и учетом их чувств. Высокий уровень предупредительности помогает сотрудникам с личными проблемами. Такой лидер дружелюбен и доступен, рассматривает всех сотрудников как равных и выражает признательность и поддержку. Большинство из нас хотят работать на благоразумных лидеров. Когда работников спрашивают, что больше всего мотивирует их, 66 процентов опрошенных сотрудников США отметили высокую предупредительность.

Действительно, подчиненные предупредительных лидеров были более удовлетворены своей работой, были более мотивированы и больше уважали своих руководителей.

Наиболее успешные лидеры лучше всего подходят в странах, где культурные ценности не способствовали одностороннему принятию решений, например, Бразилии. Как отметил один бразильский менеджер: «Мы не предпочитаем лидеров, которые принимают единоличные решения и действуют в одиночку без участия группы. Это часть того, кто мы есть».

Поэтому менеджер США, возглавляющий команду в Бразилии, должен быть очень внимательным, гуманным, ориентироваться на команду, чтобы быть эффективным.

Напротив, у французов больше бюрократического взгляда на лидеров, и не ждут, что они будут гуманными и внимательными. Лидер с высокой инициативной структурой, будет делать все возможное и может принимать авторитарные решения. Китайская культура подчеркивает вежливость, внимательность, бескорыстность и высокую производительность одновременно. Таким образом, рассмотрение и инициирование структуры могут быть важными для менеджера в Китае.

## Теория случайности

Некоторые жестко настроенные лидеры находят много поклонников, когда они берут на себя борьбу в компании и выводят их из кризисов. Кроме того, стиль руководства, который работает в плохие времена, не обязательно означает долгосрочный успех. Когда исследователи рассматривали ситуационные влияния, оказалось, что при условии А стиль руководства Х будет уместным, тогда как стиль у более подходит для условия В и стиля Z для условия С.

Но каковы были условия а, b и с? Далее мы рассмотрим Модель Фидлера, один подход изоляции ситуационных переменных.

Фред Фидлер разработал первую всеобъемлющую модель непредвиденных ситуаций для руководства. Модель непредвиденных обстоятельств Fiedler предлагает, чтобы производительность группы зависела от правильного соответствия стиля лидера и степени насколько он может контролировать ситуацию. С этой моделью стиль лидерства индивидуума считается постоянным.

В качестве первого шага – вопросник с наименее предпочтительным сотрудником (LPC) – определяет, является ли человек ориентированным на конкретные задачи или ориентированным на отношения. Респондентам предлагается подумать обо всех сотрудниках, которых они когда-либо имели, и описать того, с которым они меньше всего нравились работать. Если вы описываете этого человека хорошими словами, вы ориентированы на отношения и имеете высокий балл LPC. Если вы описываете его в негативной окраске, вы в первую очередь заинтересованы в производительности и ориентированы на задачи и получаете низкий балл LPC.



После нахождения оценки необходимо найти соответствие между организационной ситуацией и стилем лидера для эффективности лидерства. Мы можем оценить ситуацию с точки зрения трех непредвиденных или ситуационных аспектов:

1. Отношения между лидерами-членами – это степень уверенности, доверия и уважения членов в их лидере.
2. Структура задачи – это количество процедур, этапов при выполнении задания
3. Сила позиции – это степень влияния лидера на переменные власти, такие как найм, увольнение, дисциплина, продвижение по службе и повышение зарплаты.

Согласно модели, чем выше структура задачи, тем больше процедур добавляется; и чем сильнее сила власти, тем больше контроля у лидера. Благоприятные ситуации находятся на левой стороне модели. Очень благоприятная ситуация (в которой лидер имеет большой контроль) может включать менеджера по заработной плате, который имеет уважение и доверие своих сотрудников (хорошие отношения с лидером-членом); виды деятельности, которые являются ясными и конкретными, такие как расчет заработной платы и подготовка отчета (высокая структура задачи); и значительная свобода вознаграждать и наказывать сотрудников (сильная позиция).

Неблагоприятной ситуацией, с правой стороны в модели, лидер имеет очень мало контроля, имеет плохие отношения с подчиненными, и низкую степень структурирования. Когда сталкиваются с ситуацией в категории I, II, III, VII или VIII, руководители, ориентированные на конкретные задачи, работают лучше. Однако лидеры, ориентированные на определенные категории, работают лучше в умеренно благоприятных ситуациях – категории IV, V и VI.

## Ситуационная теория лидерства

Ситуационная теория лидерства (SLT) фокусируется на последователях. Это говорит о том, что успешное лидерство зависит от выбора правильного стиля руководства, зависящего от готовности последователей, степени, в которой последователи желают и могут выполнить конкретную задачу.

Ситуационное лидерство – это стиль управления людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учёными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшардом (Ken Blanchard). В 1960-х годах теория впервые была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior» (1960 год).

Если последователи не могут или не хотят выполнять задание, лидер должен дать четкие и конкретные указания. Если они не могут, но готовы, лидер должен показать высокую целевую ориентацию, чтобы компенсировать отсутствие способности последователей и их желание помочь, понравиться лидеру. Если последователи могут, но не желают, лидер должен использовать стиль поддержки и участия; если они способны и готовы, лидеру не нужно много делать.

Эта теория признает важность последователей и что лидеры могут компенсировать ограниченную способность и мотивацию приверженцев.

## Теория траектория-цель

Разработанная Робертом Хаусом, теория траектория – цель включает элементы исследования по иницированию структуры и теории мотивации. Теория траектория-цель предполагает, что задача лидера состоит в том, чтобы предоставить подчиненным информацию, поддержку или другие ресурсы, необходимые для достижения целей. Термин «путь-цель»



означает, что эффективные лидеры разъясняют подчиненным путь к их рабочим целям и облегчают путешествие, уменьшая блокпосты. Основные моменты заключаются в следующем:

- Директивное лидерство дает большую удовлетворенность сотрудников, когда задачи неоднозначны или неконкретны, чем, когда они хорошо структурированы и хорошо изложены.
- Поддерживающее лидерство приводит к высокой производительности и удовлетворенности сотрудников, когда сотрудники выполняют структурированные, четкие задачи.
- Директивное лидерство, вероятно, будет считаться избыточным среди сотрудников с высокой способностью или значительным опытом.

Некоторые задачи могут быть как нечеткими, так и структурированными, а сотрудники могут обладать высокой способностью или опытом в некоторых задачах, чем другие. Исследования показали, что целенаправленное лидерство может привести к эмоциональному истощению для подчиненных, которые проявляют низкую добросовестность и эмоциональную стабильность. Это говорит о том, что лидеры, ставящие цели, позволяют добросовестным последователям достичь более высокой производительности, но могут вызвать стресс у работников.

Согласно данной модели руководитель может влиять на подчиненных в процессе их пути к достижению цели. На разных отрезках пути движения к цели в зависимости от ситуации и потребностей подчиненных, лидер применяет один из четырех стилей руководства.

1. Директивный стиль проявляется в том, что подчиненным сообщают, чего от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться правил и процедур. Стиль используется, когда подчиненные готовы выполнить задачу, ждут только указания «начать», а также в случаях, в которых характер задачи не вполне однозначен.

2. Стиль поддержки характеризуется заботой руководителя о потребностях и благополучии подчиненных. Руководитель поддерживает приятную атмосферу, заботится об условиях труда, он демократичен и открыт. Даже в мелочах такой руководитель старается сделать труд работников более приятным, общение происходит на равных. Стиль эффективен, когда подчиненные нуждаются в самоуважении и приобщении интересам компании.

3. Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений. Сильный акцент делается на консультации. Он эффективен в случае, когда для подчиненных важны цели компании, и они стремятся участвовать в процессе управления.

4. Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно трудоемкой цели, ожиданием, что они будут работать в полной мере своих возможностей. Руководитель стимулирует подчиненного к постоянному повышению индивидуального результата, одновременно поддерживает уверенность в способности к сверхэффективной работе. Стиль эффективен в том случае, когда подчиненные стремятся к высокому уровню достижений и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

В заключительной теории непредвиденных обстоятельств, которую мы рассмотрим, модель Врума-Йеттона больше ориентирована на принятие решений, при этом она подчеркивает отсутствие универсального способа влияния на подчиненных. Выбор стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Согласно данной модели, руководитель выбирает один из пяти стилей руководства, ориентируясь на помогающие ему в этом дерево решений из 7 вопросов: 5 стилей принятия решений по Вруму-Йеттону:

- A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
- AII. 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.



- CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
- CII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
- GII. 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.

Как отметил один руководитель-лидер: «Лидеры не существуют в вакууме», лидерство – это симбиотическая связь между лидерами и последователями. Но теории, которые мы затронули до сих пор, предполагают, что лидеры используют довольно однородный стиль со всеми в своих рабочих подразделениях. Лидеры часто действуют по-разному по отношению к разным людям.

**В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:**

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.
2. <http://academic-success.ru/menedzhment-teorii-liderstva>.
3. <http://economics.studio/organizatsionnoe-povedenie/model-liderstva-put-tsel-hauza-13321.html>.