Лекция 22

ҚАЗАҚСТАННЫҢ АШЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Современные подходы к исследованию теории лидерства

Цель обучения:

Уметь ориентироваться в современных подходах к исследованию лидера.

Лидеры важны для организаций и для сотрудников. Понимание лидерства – постоянно развивающаяся наука. Давайте рассмотрим некоторые из ведущих современных концепций.

Теория обмена лидера – подчиненного (LMX)

Вспомните лидера, которого вы знаете. Есть ли у этого лидера фавориты, своя команду – внутренняя группа? Если вы ответили «да», вы признаете теорию обмена лидером-членом. Из-за временного давления лидеры устанавливают особые отношения с небольшой группой своих подчиненных. Эти сторонники составляют группу – им доверяют, они получают непропорциональное количество внимания лидера и чаще получают особые привилегии. Другие сторонники попадают в аут-группу.

Данная теория предполагает, что в начале истории взаимодействия между лидером и подчиненным, лидер неявно категоризирует последователя как «своего» или «чужого», и отношения становятся относительно стабильными с течением времени. Лидеры награждают сотрудников, с которыми они хотят иметь тесную связь, и наказывают тех, с кем у них нет согласия.

То, как лидер выбирает, кто попадает в каждую категорию, не ясно, но есть свидетельства членов внутренней группы имеют схожие демографические черты, отношения и черты характера, аналогичные тем, что у их лидеров или более высокий уровень компетентности, чем члены вне-групп. Лидеры и последователи одного и того же пола, как правило, имеют более близкие отношения, чем разных полов.

Считаете ли вы, что лидеры рождаются, а не создаются или не рождаются? Правда, человек может быть буквально рожден лидером, наделен лидерской позицией из-за прошлых достижений или неофициально признан лидером. Мы сосредоточены на том, что делает великих лидеров экстраординарными. Две современные теории лидерства – харизматическое лидерство и трансформационное лидерство – разделяют общую тему в дебатах великих лидеров: они рассматривают лидеров как людей, которые вдохновляют последователей словами, идеями и поведением.

Что такое харизматическое лидерство?

Социолог Макс Вебер определил харизму (от греческого слова «подарок») как «определенное качество индивидуальной личности, в силу которой он или она отличается от обычных людей и рассматривается как наделенный сверхъестественным, сверхчеловеческим или, по крайней мере, конкретно исключительными полномочиями или качествами. Они недоступны для обычного человека и считаются божественным происхождением или образцовыми, и на их основе рассматриваемый человек рассматривается как лидер».

Первым исследователем, рассматривающим харизматическое лидерство в плане организационного поведения (ОВ), был Роберт Хаус. Согласно его харизматической теории лидерства, подчиненные приписывают героические или экстраординарные лидерские способности, когда они наблюдают определенное поведение, и склонны придать этим лидерам власть.

В ряде исследований были предприняты попытки определить характеристики харизматических лидеров: у них есть видение, они готовы взять на себя ответственность за определенные риски для достижения этого цели, чувствительны к потребностям подчиненных и демонстрируют неординарное поведение.

Недавние исследования в Греции показали, что харизматическое лидерство увеличивает приверженность подчиненных, создавая общую идентичность групп среди подчиненных.

Другие исследования показывают, что харизматическое лидерство может предсказать удовлетворенность работой подчиненных.

Являются ли харизматические лидеры рожденными со своими качествами? Или люди могут научиться быть харизматическими лидерами? Ответ на оба вопроса – да.

Люди рождаются с чертами, которые делают их харизматичными. Фактически, идентичные близнецы имеют одинаковые харизматические черты, даже если они были воспитаны в разных семьях и никогда не встречались. Личность также связана с харизматическим руководством; харизматические лидеры, вероятно, будут экстравертами, уверены в себе и ориентированы на достижение результатов.

Исследования показывают, что харизматическое лидерство – это не только компетенция мировых лидеров – все из нас могут развивать более харизматичный стиль руководства. Если вы остаетесь активными и на центральных руководящих ролях, вы, естественно, передадите свое видение для достижения целей своим подчиненным, что увеличивает вероятность того, что вы будете считаться харизматичными. Чтобы еще больше развивать ауру харизмы, используйте свою страсть в качестве катализатора энтузиазма.

Как харизматические лидеры действительно влияют на подчиненных? Составляя привлекательное видение, долгосрочную стратегию достижения цели путем связывания настоящего с лучшим будущим для организации. Желательные видения соответствуют временам и обстоятельствам и отражают уникальность организации. Таким образом, подчиненные вдохновляются не только тем, насколько страстно общается лидер, но и привлекательным сообщением.

Исследования показывают, что харизматическое лидерство работает, поскольку подчиненные «ловят» эмоции, которые их лидер передает. В одном из исследований выяснилось, что у сотрудников было более сильное чувство личной принадлежности на работе, когда у них были харизматические лидеры, которые, в свою очередь, увеличивали свою готовность участвовать в оказании помощи.

Нужно помнить следующее. Харизматическое лидерство имеет положительные последствия во многих контекстах. Есть, однако, характеристики подчиненных и ситуаций, которые усиливают или несколько ограничивают их последствия.

Одним из факторов, усиливающих харизматическое лидерство, является стресс. Люди особенно восприимчивы к харизматическому лидерству, когда они ощущают кризис, когда они находятся под стрессом, или, когда они боятся за свою жизнь. Мы можем быть более восприимчивыми к харизматическому лидерству в условиях кризиса, потому что мы считаем, что нужно смелое руководство. Однако некоторые из них могут быть более первичными. Когда люди психологически возбуждаются, даже в лабораторных исследованиях, они чаще реагируют на харизматических лидеров.

Некоторые личности особенно восприимчивы к харизматическому лидерству. Например, человек, который не испытывает чувство собственного достоинства и ставит под сомнение свою самооценку, с большей вероятностью примет направление лидера. Для этих людей ситуация может иметь гораздо меньшее значение, чем желаемые харизматические качества лидера.

Транзакционное и трансформационное лидерство

Харизматическая теория лидерства полагается на способность лидеров вдохновлять подчиненных на веру в них. Напротив, модель Фидлера, ситуационная теория лидерства и теория пути-цели описывают лидеров транзакций, лидеров, которые направляют своих последователей к установленным целям, уточняя требования к ролям и задачам. Трансформационные лидеры могут иметь чрезвычайное влияние на их последователей, которые реагируют повышенным уровнем приверженности. Ричард Брэнсон из Virgin Group – хороший пример трансформационного лидера.

Он обращает внимание на заботы и потребности отдельных последователей, информирует их о проблемах, помогая им взглянуть на старые проблемы по-новому, а также вдохновляет

подчиненных прилагать дополнительные усилия для достижения групповых целей. Исследования показывают, что трансформационные лидеры наиболее эффективны, когда их последователи могут видеть положительное влияние своей работы на непосредственное взаимодействие с клиентами или другими бенефициарами. На слайде кратко излагаются и определяются характеристики, которые отличает транзакционного лидера от трансформационного.

Транзакционный лидер:

- Награда: смена контракта за вознаграждение за усилия, обещает вознаграждение за хорошую производительность, признает достижения.
- Управление по исключению (активное): наблюдение и поиск отклонений от правил и стандартов, предпринимает корректирующие действия.
- Управление по исключению (пассивное): вмешивается, только если стандарты не выполняются.
- Невмешательство: отменяет обязанности, избегает принятия решений.

Трансформационный лидер:

- Идеализированное влияние: обеспечивает видение и чувство миссии, внушает гордость, получает уважение и доверие.
- Вдохновляющая мотивация: общается с высокими ожиданиями, использует символы для сосредоточения усилий, выражает важные цели простыми способами.
- Интеллектуальная стимуляция: способствует интеллекту, рациональности и тщательному решению проблем.
- Индивидуальное рассмотрение: уделяет личное внимание, рассматривает каждого сотрудника индивидуально, тренеров, советов.

Транзакционное и трансформационное лидерство дополняют друг друга; они не противоречат подходам к достижению цели. Лучшие лидеры являются транзакционными и трансформационными.

Организации с трансформационными лидерами обычно имеют большую децентрализацию ответственности, менеджеров с более высокой склонностью к риску и компенсационные планы, ориентированные на долгосрочные результаты – все это способствует корпоративному предпринимательству. Существуют и другие способы трансформационного руководства. Одно из исследований работников информационных технологий в Китае, которое способствовало лидерству, привело к чувствам позитивного личного контроля среди рабочих, что увеличило их творческий потенциал на работе.

Другие исследования в Германии показали, что трансформационное лидерство положительно повлияло на творчество рабочих, но предлагаемые руководители должны защищать от зависимых отношений лидера, что снижает творческий потенциал сотрудников.

Компании с трансформационными лидерами часто демонстрируют большее согласие среди топ-менеджеров по целям организации, что дает превосходные организационные результаты. Израильские военные добились аналогичных результатов, показывая, что трансформационные лидеры повышают эффективность, выстраивая консенсус среди членов группы.

Оценка трансформационного лидерства

Трансформационное лидерство поддерживалось на различных уровнях работы (включая директоров школ, учителей, морских командиров, министров, президентов ассоциаций MBA, военных курсантов, стюардов профсоюзных магазинов, торговых представителей). В целом организации работают лучше, когда у них трансформационные лидеры. Например, в одном исследовании (R & D) были обнаружены команды, чьи руководители проектов с высокими показателями трансформационного лидерства, выпустили более качественные продукты, год спустя, и более высокие прибыли через пять лет.

Влияние трансформационного лидерства на производительность может варьироваться в зависимости от ситуации. Но, в целом, трансформационное лидерство оказывает большее влияние в небольших частных фирмах, чем в более сложных организациях. Трансформационное лидерство также может варьироваться в зависимости от того, оценивается ли работа в команде или на индивидуальном уровне. Индивидуально-ориентированное трансформационное лидерство позволяет отдельным последователям развивать идеи, повышать их способности и повышать их самоэффективность. Команда-ориентированные трансформационные лидеры подчеркивают групповые цели, общие ценности и убеждения и единые усилия.

Мы видели, что трансформационное лидерство дает много желательных организационных результатов. Сравнивая трансформационное лидерство с транзакционным, исследования показывают, что трансформационное лидерство более тесно коррелирует с более низкими коэффициентами оборота, более высокой производительностью, снижением стресса и выгорания сотрудников и более высоким уровнем удовлетворенности сотрудников.

При рассмотрении трансформационное и харизматическое руководство, вы наверняка заметили некоторые общие черты. Есть и различия. Харизматическое руководство уделяет больше внимания тому, как ведущие сообщают (они страстны и динамичны?), В то время как трансформационное лидерство больше фокусируется на том, что они общаются (это убедительное видение?).

Оба сосредоточены на способности лидера вдохновлять последователей, и иногда они делают это одинаково. Из-за этого некоторые исследователи полагают, что концепции несколько взаимозаменяемы.

Ответственное лидерство

Хотя теории увеличили наше понимание эффективного руководства, они явно не затрагивают роли этики и доверия. Здесь мы рассматриваем современные концепции, в которых четко рассматривается роль лидеров в создании этических организаций. Эти и теории, которые мы обсуждали ранее, не являются взаимоисключающими идеями (трансформационный лидер также может быть ответственным), но мы можем утверждать, что большинство лидеров, как правило, сильнее в одной категории, чем другие.

Первая категория Аутентичное лидерство. Аутентичное руководство фокусируется на моральных аспектах лидерства. Аутентичные лидеры знают кто они, знают во что они верят, и открыто и откровенно действуют, опираясь на эти ценности и убеждения. Их последователи считают их этическими людьми. Первичное качество, созданное подлинных руководителей, – это доверие. Аутентичные лидеры обмениваются информацией, поощряют открытое общение и придерживаются своих идеалов. Результат: люди начинают верить в них. В связи с этим поведением понимается концепция смирения, еще одна характеристика подлинности. Исследования показывают, что лидеры, которые моделируют смирение, помогают последователям понять процесс роста своего собственного развития.

Аутентичное лидерство, особенно когда оно делится между членами топ-менеджеров, может создать положительный активизирующий эффект, который повышает производительность фирмы. Трансформационные или харизматические лидеры могут иметь видение и сообщать об этом убедительно, но иногда видение неверно, или лидер больше заботится о своих собственных потребностях или удовольствиях. Аутентичные лидеры не демонстрируют такого поведения.

Вторая категория Этическое лидерство. Лидерство не имеет ценности. Оценивая его эффективность, мы должны рассмотреть средства, которые лидер использует для достижения целей, а также содержания этих целей. Роль лидера в создании этических ожиданий для всех членов имеет решающее значение. Этическое лидерство влияет не только на прямых последователей, но и на всю структуру командной структуры, потому что высшие руководители создают этическую культуру и ожидают, что руководители нижнего уровня будут вести себя по этическим принципам. Лидеры, оцениваемые как высокоэтичные, склонны иметь подчиненных, которые участвуют в более организационном поведении гражданства. Кроме

того, исследования также показали, что этическое лидерство уменьшает межличностные конфликты.

Этическое и аутентичное лидерство пересекаются на нескольких этапах. Лидеры, которые относиться к своим подчиненным этически и со справедливостью, особенно путем предоставления честных, частых и точных сведений – считаются более эффективными. Трансформационное лидерство имеет этические последствия, поскольку эти лидеры меняют то, как думают подчиненные. Харизма тоже имеет этическую составляющую. Неэтичные лидеры используют свою харизму, чтобы усилить власть над подчиненными, направленными на корыстные цели. Чтобы интегрировать этическое и харизматическое руководство, ученые выдвинули идею социализированного харизматического лидерство – перенос ценностно ориентированных (не эгоцентричных) ценностей через лидеров, которые моделируют этическое поведение. Эти лидеры способны привести ценности сотрудников в соответствие со своими ценностями через свои слова и действия.

Хотя каждый член организации несет ответственность за этическое поведение, многие инициативы, направленные на повышение организационного этического поведения, сосредоточены на лидерах. Поскольку топ-менеджеры устанавливают моральный тон для организации, им необходимо устанавливать высокие этические стандарты, демонстрировать их по собственному поведению, поощрять и вознаграждать честность в других, избегая при этом злоупотреблений властью. В одном обзоре исследований было установлено, что моделирование роли высшими руководителями положительно повлияло на руководителей в их организациях, чтобы они действовали этически и создавали климат, который усиливал этическое поведение на уровне группы. Полученные данные свидетельствуют о том, что организации должны инвестировать в этические программы обучения лидерству. Лидерские программы обучения, в которых учитываются культурные ценности, должны быть специально предусмотрены для руководителей, занимающихся иностранными заданиями или управляющих многокультурными рабочими группами.

Лидерство слуг

Ученые недавно рассмотрели этическое лидерство с нового ракурса, изучив руководство слуги. Лидеры слуг выходят за рамки своих личных интересов и сосредоточены на возможностях помочь подчиненным расти и развиваться. Характерное поведение включает слушание, сочувствие, убеждение, принятие руководства и активное развитие потенциала последователей.

Каковы последствия лидерства слуг? Одно из исследований показало, что это привело к более высоким уровням приверженности надзорному органу, самоэффективности и восприятию справедливости. Эта взаимосвязь между руководством слуг и подчиненными ОСВ кажется более сильной, когда подчиненных поощряют сосредоточиться на том, чтобы быть послушным и ответственным. Во-вторых, лидер слуг увеличивает силу команды верой в то, что ваша команда обладает навыками и способностями выше среднего), что, в свою очередь, приводит к более высоким уровням групповой работы. В-третьих, исследование с представителем на национальном уровне, которое выявило более высокий уровень приверженности, было связано с акцентом на рост и продвижение, что, в свою очередь, был связан с более высокими уровнями творческой производительности. Другие исследования показали, что лидерство слуг и образовавшаяся культура обслуживания повышают производительность работы и творческий потенциал сотрудников, одновременно уменьшая текущие намерения.

Подведем итоги

Лидерство играет центральную роль в понимании поведения группы, потому что именно лидер, обычно направляет нас к нашим целям. Знание того, что формирует хорошего лидера,

должно быть ценным для повышения производительности группы. Современные теории внесли большой вклад в наше понимание эффективности лидерства, а исследования этики и позитивного лидерства предлагают пути решения.

Последствия для менеджеров:

- Нанимайте кандидатов, которые демонстрируют трансформационные лидерские качества и которые продемонстрировали успех в работе с другими людьми для достижения долгосрочного видения. Тесты личности могут выявить у кандидатов экстраверсию, добросовестность и открытости.
- Нанимайте кандидатов, которые, по вашему мнению, являются этическими и заслуживают доверия для управления, обучать действующих менеджеров в этических стандартах вашей организации, чтобы повысить эффективность руководства.
- Стремитесь развивать доверительные отношения с последователями, потому что, поскольку организации стали менее стабильными и предсказуемыми, сильные надежды доверия заменяют бюрократические правила при определении ожиданий и отношений.
- Рассмотрите возможность инвестирования в обучение лидерству, например официальные курсы, семинары и наставничество.

В лекции использованы материалы из книги:

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.