

# ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

*Учебное пособие*

**Наталья Александровна Шилакина  
Елена Юрьевна Мазур  
Екатерина Сергеевна Шульгина  
Анна Васильевна Шилакина  
Психология лидерства:  
теория и практика**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57186788](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57186788)*

*Психология лидерства: теория и практика: Издательский дом «ИМЦ»;*

*Москва; 2020*

*ISBN 978-5-6043442-7-9*

### **Аннотация**

В настоящем учебном пособии систематизирован теоретический материал: теории личностных качеств, ситуационного подхода, аналитической теории А. Адлера о детерминантах лидерства в исследованиях феномена лидерства. Представлена психология современного лидера, в частности, политического лидера.

Показано развитие лидерских качеств путем психокоррекционной практики, и психологическое консультирование, выступающее средством оптимизации уже имеющихся личностных качеств у лидера, а

также психотерапевтическая практика работы с лидерами. Представлены традиционные и оригинальные тесты, методики и ключи к ним.

Учебное пособие рекомендовано обучающимся по направлениям подготовки 37.03.01 Психология (уровень бакалавриата), 37.04.01 Психология (уровень магистратуры) всех форм обучения и призвано оказать помощь в освоении учебных дисциплин «Социальная психология», «Психология личности», «Психология карьеры», «Психодиагностика и практикум по психодиагностике».

Адресовано психологам, управленцам высшего и среднего звена, преподавателям высших учебных заведений и слушателям дополнительного профессионального образования, а также организаторам и участникам избирательных кампаний.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Сведения об авторах	5
Введение	6
Глава I	11
1.1. Теории личностных качеств в исследовании лидерства	11
1.2. Поведенческий подход в исследованиях явления лидерства	17
1.3. Характеристика теории ситуационного подхода в исследовании лидерства	41
Конец ознакомительного фрагмента.	60

**Е.Ю. Мазур, А.В.  
Шилакина, Н.А.  
Шилакина, Е.С. Шульгина**  
**Психология лидерства:  
теория и практика**  
**Учебное пособие**

**Сведения об авторах**

*Мазур Елена Юрьевна*, кандидат психологических наук, зав. кафедрой психологии НАНО ВО «ИМЦ»;

*Шилакина Анна Васильевна* – кандидат психологических наук, профессор кафедры психологии НАНО ВО «ИМЦ»;

*Шилакина Наталья Александровна* – практический психолог ресурсного психологического центра ЧУ ВО ИГА;

*Шульгина Екатерина Сергеевна* – аспирант кафедры психологии НАНО ВО «ИМЦ».

# Введение

*Лидерство – это создание мира, к которому  
хотят принадлежать люди.*

*Жиль Пажу*

Лидерство – это важнейший компонент эффективного руководства. Лидерство встречается везде, где есть устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» означает «вождь», «ведущий». Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке при наличии общности позиций различных психологов, понятия «лидерство» и «лидер» характеризуется неоднозначно.

Лидерство отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства – подчинения.

Лидер – это символ общности и образец поведения группы. Он выдвигается, как правило, снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Людей, имеющих власть в организации, можно разделить на три категории: формальный руководитель, неформальный лидер и формальный лидер. Формальный лидер имеет полный набор инструментов влияния, следовательно, имеет больший шанс на успех.

Анализ природы лидерства показывает, что оно происте-

кает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры. Более детально природу лидерства раскрывают различные теории. Теория черт объясняет феномен лидерства выдающимися качествами человека – ум, воля, целеустремленность, организаторские способности, компетентность и др. Согласно концепциям харизматического лидерства, последователи испытывают вдохновение от лидера и стремятся во всем ему подражать. В факторно-аналитической теории вводится понятие целей и задач, связанных с конкретной ситуацией, которые формируют стиль поведения лидера. Разработчики ситуационной теории исходят из того, что конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Теория конституентов признает роль последователей решающей в феномене лидерства. Психологические теории описывают, как внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций влияют на становление, характер и направленность лидера.

Значимость лидерства для руководства организацией будирует вопрос о влиянии на данное явление. Лидерством необходимо управлять (насколько это возможно), т. е. выделять лидеров, развивать конструктивных и устранять деструктивных.

Важная роль отводится лидеру в создании и управлении организационной культурой. В зависимости от типа организационной культуры лидер выполняет различные функции.

Эффективность лидерства связана со способностью лидеров управлять организационной и межличностной коммуникацией людей.

Роль лидера в управлении персоналом определяется его усилиями по отбору достойных претендентов на членство в рабочей группе, он должен направлять групповую энергию на решение организационных целей. Лидерство также находит выражение в воздействии на членов группы, побуждает их проявлять свои сильные личностные качества и сдерживать проявление слабых черт характера.

Результативность работы лидера проявляется в его способностях управлять социальными конфликтами. Управление социальными конфликтами складывается из последовательной деятельности лидера, стремящегося конструктивно повлиять на ситуацию, вызвавшую конфликт, на участников конфликта и характер взаимодействия всех заинтересованных субъектов. В зависимости от характера конфликта и особенностей его участников лидер, старающийся управлять конфликтом, может выбирать роль посредника или судьи.

Стратегия развития организации и эффективность лидерства связаны с объективными и субъективными возможностями лидера, его способностью, во-первых, управлять коалициями, во-вторых, создавать и укреплять отношения сотрудничества и партнерства с организациями, взаимодействие с которыми становится существенным фактором эффективной деятельности организации.

Незаменимая роль лидера в осуществлении изменений состоит в определении идеи нововведений, формировании на ее основе целей, общности видения и стратегии изменений.

Исследований, посвященных лидерству и лидерам, в психологии недостаточно, что, находит отражение в практике оказания психологической помощи лидерам, развитию лидерских способностей посредством тренингов, где лидерство остается популярной темой.

Лидерские способности признаются всеми без исключения решающим фактором, который обуславливает успешность любой социальной деятельности. Люди, которые считались безусловными национальными лидерами, воспринимались и как модели руководителей организаций XXI века. Одна из связанных с этим сложностей и опасностей, заключается в том, что великие лидеры могут стать источником величайшего зла. Если руководство означает, в первую очередь, оказание влияния на других людей для достижения коллективных целей, то не только У. Черчилль и Ф. Рузвельт будут великими лидерами, но также И. Сталин и А. Гитлер.

Нет ничего удивительного в том, что, когда психологи приступили к исследованию феномена лидерства, они также основывались на не вызывающих сомнений предположениях, лежащих в основе теории о «великом человеке». Они начали с того, что стали выявлять те характеристики, черты личности, которые отличают выдающихся лидеров от других

людей. Это послужит отправной точкой и для нас не только в теоретическом аспекте, но и психологической практике помощи лидерам, а также повышению их психологической культуры и профессиональной компетентности.

# Глава I

## Теории лидерства в психологической науке

### 1.1. Теории личностных качеств в исследовании лидерства

Важно подробно рассмотреть основные подходы к проблеме «лидера» и «лидерства» и проанализировать их.

Подход с позиции *личностных качеств* в исследовании лидерства. Суть данного подхода, который иногда обозначается как «теория великих людей» или «харизматическая теория», довольно прост. 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 развивать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями во всех сферах жизнедеятельности человека. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, высшее

гуманитарное образование и высокая степень уверенности в себе.

Качества успешного лидера: со времен создания теории лидерских черт, неоднократно предпринимались попытки определения областей компетенции «эффективного лидера». Эти попытки вполне оправданы, поскольку с их помощью исследователи пытаются ответить на вопрос: что же именно должен уметь делать лидер?

Понятно, что с усложнением задач, стоящих перед лидерами различных сфер жизнедеятельности, расширяется и спектр навыков, которыми они должны обладать.

Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Р. Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;

- активность и энергичность;
- знание дела<sup>1</sup>.

Практика и жизнь показали, что человек, обладающий всеми этими качествами, не обязательно является лидером. Р. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи лидерских качеств, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила.

Изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х г. XX в. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим девяносто успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием: способность так представить сущность результата или цели, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением: способность так передать значение идеи, чтобы это было понято и принято последователями;
- управление доверием: способность построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой: способность настолько хорошо знать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих

---

<sup>1</sup> Фейдимен Дж., Фрейгер Р. Личность и личностный рост. – М., 1992. – Вып. 1. – С. 11–62; Вып. 2. – С. 3–27.

слабых сторон умело привлекать другие ресурсы<sup>2</sup>.

В процессе последующего изучения этого вопроса исследователи выделили четыре группы лидерских качеств:

- физиологические: рост, внешний вид, состояния здоровья;
- психологические качества проявляются через характер человека;
- интеллектуальные и умственные качества;
- личностно-деловые: приобретенные и развитые навыки и умения в выполнении своих функций<sup>3</sup>.

Теории лидерских качеств у личности страдает рядом недостатков:

- во-первых, перечень лидерских качеств оказался практически бесконечным, по этой причине невозможно создать «единственно верный» образ лидера;
- во-вторых, по различным причинам, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством<sup>4</sup>.

Однако теория лидерских качеств послужила толчком к появлению и развитию других концепций (см. табл. 1).

---

<sup>2</sup> Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2001. – 224с.

<sup>3</sup> Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2001. – 224с.

<sup>4</sup> Ключева Н.В., Свистун М.А. Программы социально-психологических тренингов. – Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», Фонд гражданских инициатив «Содействие», 1992. – 66 с.

В обобщенном виде представлены качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров. Данный перечень вовсе не означает, что успешному лидеру необходимо обладать всеми вышеперечисленными качествами, при этом важно подчеркнуть, что многие из этих качеств можно развивать с помощью целенаправленной работы. Основное условие при этом – овладение навыком самоанализа, который позволяет определить области самосовершенствования.

Таким образом, не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных лидеров. Имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества личности. Личные качества лидера должны соотноситься с особенностями деятельностью и задачами его подчиненных. Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом к изучению в объяснении феномена лидерства.

**Таблица 1. Качества, наиболее  
часто встречающиеся у лидеров**

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<p>Ум и логика  Рассудительность  Проницательность  Оригинальность  Способность к концептуализации  Образованность  Знание дела  Умение выражать свои мысли  Любознательность и способность осваивать новые знания и навыки  Острая интуиция</p>	<p>Инициативность  Гибкость  Бдительность  Созидательность и творчество  Честность  Целостность личности  Смелость  Уверенность в себе  Уравновешенность  Самостоятельность  Амбициозность  Потребность в достижениях  Настойчивость и упорство  Энергичность  Властность  Работоспособность  Агрессивность  Стремление к превосходству  Обязательность  Участливость  Независимость</p>	<p>Умение заручаться поддержкой  Умение сотрудничать с другими  Умение завоевывать популярность и престиж  Такт и дипломатичность  Умение брать на себя риск и ответственность  Умение организовывать  Умение убеждать  Умение изменять себя  Надежность  Умение шутить и понимать юмор  Умение разбираться в людях</p>

## **1.2. Поведенческий подход в исследованиях явления лидерства**

Согласно поведенческому подходу к понятию «лидерства», эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства и, несмотря на то, что он продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, который побуждает других людей к достижению целей в организации, основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

Исследования К. Левина направлены на эксперимент и объект изучения – десятилетних мальчиков, которые были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам, во главе каждого стоял взрослый, придерживающийся определенного стиля взаимодействия:

- авторитарное лидерство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы и никаких полномочий членам группы не делегирует;
- демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием мальчиков в управлении; ответ-

ственность не концентрируется, а распределяется;

- либеральное лидерство характеризуется минимальным участием руководителя: группа имеет полную свободу принимать собственные решения, а также подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроля за своей работой<sup>5</sup>.

В своем знаменитом исследовании К. Левин обнаружил, что авторитарное руководство давало:

- выполнения большего объема работы исполнителями, чем демократическое;
- 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;
- более зависимое и покорное поведение членов группы<sup>6</sup>.

По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве:

- объем работы уменьшается;

---

<sup>5</sup> *Балин В.Д., Гайда В.К., Гербачевский В.К. и др. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под общ. ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.*

<sup>6</sup> *Балин В.Д., Гайда В.К., Гербачевский В.К. и др. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под общ. ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.*

- качество работы снижается;
- появляется больше игры;
- в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю<sup>7</sup>.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное.

Исследования К. Левина дали основу для поисков другими учеными бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности им.

Альтернативный способ реализации поведенческого подхода Р. Лайкерта и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они полагали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства<sup>8</sup>.

Аналогично континууму по теориям «Х» и «Y» Дугласа МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, нахо-

---

<sup>7</sup> *Балин В.Д., Гайда В.К., Гербачевский В.К. и др. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под общ. ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.*

<sup>8</sup> *Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2001. – 224с.*

дящемся в пределах от одной крайности, сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на человеке (теория «У»)<sup>9</sup>. Этот континуум представлен на рис. 1.

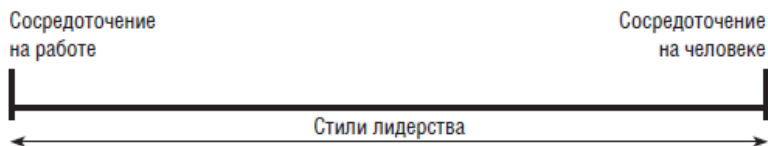


Рис. 1. Континуум стилей по Р. Лайкерту

Руководитель, сосредоточенный на работе и ориентированный на задачу, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Данный подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Руководители, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочими распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они зачастую авторитарны в своих решениях, превыше всего ставят соблюдение правил, инструкций и процедур.

В противоположность этому самой первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди.

---

<sup>9</sup> Клюева Н.В., Свистун М.А. Программы социально-психологических тренингов. – Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», Фонд гражданских инициатив «Содействие», 1992. – 66 с.

Руководитель обращает свое внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Такой руководитель активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. При таком подходе руководитель уделяет особое внимание своим взаимоотношениям с подчиненными и поддерживает атмосферу доверия. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким управленцем, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

На основании своих исследований Р. Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентироваться либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда<sup>10</sup>.

Исследования, проведенные в двух названных направлениях, позволили получить достаточно интересную информа-

---

<sup>10</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2003. – 225 с.

цию: руководители, работающие на основе первого подхода, были оценены как менее профессиональные в сравнении с их коллегами, придерживающимися второго подхода. Это утверждение стало верным для таких отраслей как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля. Что же касается промышленного производства, то здесь верно как раз обратное: упор на процесс производства оценивается в этой сфере как более правильный и эффективный.

Кроме того, выяснилось, что при управлении по первому принципу (внимание на производство) уровень травматизма, заболеваний, прогулов значительно выше, чем при другом подходе к управлению. Однако в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, применение жесткого стиля управления является только положительным фактором, повышает уровень удовлетворения трудом.

В продолжение своих исследований Р. Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства (см. табл. 2).

**Таблица 2. Системы исследования**

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

Система 1. Называется *эксплуататорско-авторитарной*. Это тип руководителей, которые имеют характеристики автократа.

Система 2. Называется *благосклонно-авторитарной*. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хоть и ограниченно, участвовать в принятии решений; мотивация создается вознаграждением, в некоторых случаях и наказанием.

Системы 3. Называется *консультативной*. Эти руководители 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 Р. Лайкерта эта система самая действенная. Руководители полностью доверяют подчиненным и взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские, взаимно доверительные; принятие решений в высшей степени децентрализовано; общение двустороннее и нетрадиционное; кроме того, они ориентированы на человека в противоположность руководителям системы 1<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь,

Исследования Р. 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, использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. В настоящее время схема Р. Лайкерта рассматривается не как альтернативная по отношению к континууму «авторитарности – либеральности», а скорее как углубляющая и детализирующая его<sup>12</sup>.

Выводы Р. Лайкерта и работы Дугласа МакГрегора, безусловно, дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений, но 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:

---

2003. – 225 с.

<sup>12</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2003. – 225 с.

они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен только на работе или только на человеке. Ученые обнаружили, что авторитарный руководитель не может одновременно быть демократичным, однако, 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<sup>13</sup>.

Группа ученых 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». Было установлено, что люди могут вести себя с разной степенью

---

<sup>13</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2003. – 225 с.

внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможные комбинации (см. табл. 3).

**Таблица 3. Примеры содержания систем управления по Р. Лайкерту**

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер-раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник-подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждение, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружелюбное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

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.

Подход с позиций человеческих отношений, ориентиро-

ванный на человека, 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 сводятся 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 предпочтительнее, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения, и они рассуждают так: стиль руководства → влияет на удовлетворенность → влияет на качество работы организация<sup>14</sup>.

Сущность их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, при условии его правильного применения, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

Можно понять, почему и автократичный подход и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников, но в настоящее время ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждавшиеся фактами в исследованиях на больших выборках. Например, первые приверженцы демократичного

---

<sup>14</sup> Немов Р.С. Психологическое консультирование. – М.: Владос, 2001. – 528 с.

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. Т. Уотсон-младший слыл руководителем-тираном, однако именно он сделал «Ай-Би-Эм» ведущей мировой корпорацией по производству высокотехнологичной продукции и это опровергает гипотезу о том, что чисто автократичный стиль не дает успеха у зрелых, высокообразованных подчиненных<sup>15</sup>.

Демократичный стиль имеет 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 людей в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые видели ситуации, где люди участвовали в принятии решений, но при этом степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

---

<sup>15</sup> Немов Р.С. Психологическое консультирование. – М.: Владос, 2001. – 528 с.

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 и многих исследователей.

Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона – более совершенный подход, который базируется на двухмерном представлении управленческой деятельности, т. е. на сочетании двух критериев выделения управленческих стилей. В этом подходе показана ошибочность исходного тезиса Р. Лайкерта, разделившего руководителей на тех, кто сосредоточен только на работе или только на человеке. Действительно, авторитарный руководитель не может быть одновременно и демократическим, однако, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять и большую заботу о человеческих отношениях. Иными словами, руководитель может вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека<sup>16</sup>.

Следовательно, в основу выделения стилей должно быть положено сочетание этих ориентаций. Такое сочетание дает в итоге знаменитую управленческую решетку» («входную решетку управления» – *managerialgrid*), предложенную Р.

---

<sup>16</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2003. – 225 с.

Блейком и Д. Моутоном (см. рис. 2)<sup>17</sup>.

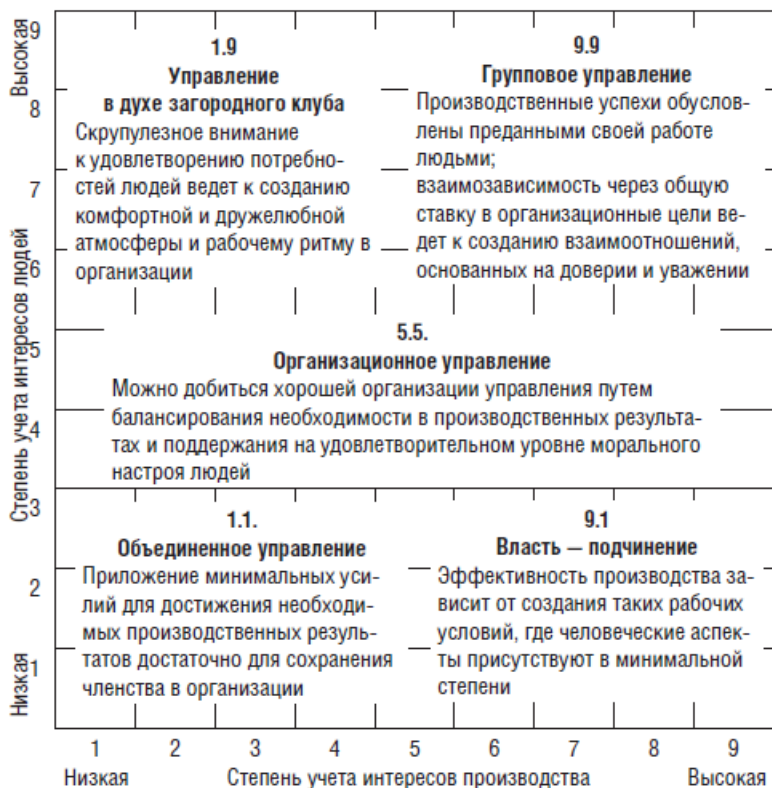


Рис. 2. Решетка управления Р. Блейка и Д. Моутона

<sup>17</sup> Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. – Киев: Наукова думка, 1990. – 247 с.

«Управленческая решетка» – это двухмерная схема, где по оси А' (горизонтальная ось) отражается ориентация руководителя на выполнение производственного задания, и по оси Y (вертикальная ось) – ориентация на отношения между людьми<sup>18</sup>.

Авторы выделяют пять ключевых вариантов сочетаний минимальной, средней или максимальной степени проявления той и другой направленности.

В зависимости от предпочитаемого характера действий руководители делятся на две группы (пассивные и активные), в каждой из них присутствуют разные варианты действий.

1. *Пассивные*, которые на первое место ставят собственные интересы.

1.1. «Специалисты», которые заняты только работой, решением технических проблем, профессионалы высокого класса, уважают подчиненных, стремятся к совершенству, дисциплине и порядку, больше любят подчиняться, чем руководить.

1.2. «Интеграторы», которые ценят спокойный социально-психологический климат, заботятся о порядке, сглаживании противоречий.

1.3. «Мастера», которые действуют по схеме, жестко кон-

---

<sup>18</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2003. – 225 с.

тролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, не допускают критики в свой адрес, отказываются от всего, что может поколебать их авторитет, показать некомпетентность.

1.4. «Люди компании», которые не касаются реальных процессов, но создают впечатление бурной деятельности и активного решения проблем организации, дают советы общего, а не конкретного плана.

2. *Активные*, которые стремятся к укреплению власти и росту собственного влияния.

2.1. «Борцы с джунглями», которые не допускают разделения власти с кем-либо, подразделяют окружающих на соратников и врагов, борются и уничтожают всех. В зависимости от индивидуально-психологического склада действуют при помощи интриг или открыто.

2.2. «Игроки», которых привлекает процесс достижения должности при любой конкуренции, не имеют авторитетов, привлекают на свою сторону и вовлекают в борьбу «нужных» людей, любят раздавать обещания, побеждать каждую минуту.

2.3. «Открытые» – это профессионалы с большим опытом и компетентностью, рассматривают власть, как путь преобразований ради четко представляемого будущего, решения проблем людей и организации, действуют по четкому плану, умеют находить выход из трудных ситуаций.

Посредством сочетания двух критериев выделяется пять основных стилей руководства, имеющих, соответственно, формулы: «1: 1»; «1: 9»; «9: 1»; «9: 9»; «5: 5». Их метафорические обозначения и соответственно основные особенности состоят в следующем:

1:1 – объединенное управление («страх перед бедностью»), руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться лишь такого качества работы, которое позволит избежать увольнения;

1:9 – управление в духе загородного клуба («дом отдыха»), руководитель сосредоточивается на хороших, дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения заданий;

9:1 – власть – подчинение («доминирование»), руководитель полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации;

5:5 – организационное управление («организация»), руководитель стремится к обеспечению приемлемого качества, находя баланс эффективности хорошего морального настроя;

9:9 – групповое управление («команда»), благодаря постоянному вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы руководитель добивается того, что ис-

полнители сознательно приобщаются к целям организации, а в итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования, и хорошие человеческие отношения, и это – наиболее эффективный стиль руководства<sup>19</sup>.

Р. Блэйк и Д. Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства 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. Исследователи 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<sup>20</sup>.

Согласно данному подходу, эффективность управленческой деятельности определяется не столько личностными качествами руководителя (хотя в нем также признается их значимость), сколько его манерой, стилем поведения по отношению к подчиненным.

Важнейшим вкладом этого подхода в теорию управления

---

<sup>19</sup> Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 168 с.

<sup>20</sup> Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 168 с.

явилось понятие «стиля руководства», а также выявление основных управленческих стилей. Кроме того, два последующих подхода – ситуационный и адаптивный в значительной мере явились продолжением, развитием и углублением идей данного подхода, поэтому поведенческий подход играл и продолжает играть ведущую роль в теориях лидерства.

Изучение этого подхода связано с именем выдающегося психолога К. Левина. В 30-е гг. с группой своих сотрудников он провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три классических стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный (см. рис. 3).

Внутри этого континуума располагаются различные варианты третьего основного стиля руководства – демократического.

Согласно сложившейся традиции, именно он, а не либеральный, попустительский чаще всего анализируется в сравнительном плане с авторитарным стилем. Дело в том, что попустительский стиль намного менее эффективен, чем первые два, что заставляет большее внимание уделять именно авторитарному и демократичному стилям руководства<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 168 с.

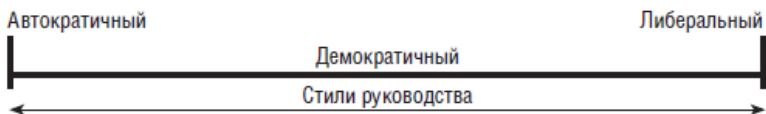


Рис. 3. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства<sup>22</sup>

Для авторитарного руководителя характерная система таких установок, при которых люди не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у таких людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности; они предпочитают, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Для демократичного руководителя, характерна система управленческих установок уже другая: труд – это процесс естественный; если условия благоприятны, люди не только примут ответственность, но и будут стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего

---

<sup>22</sup> Книги для всех. URL: <http://lib4all.ru/base/B3582/B3582Part76-506.php> (Дата обращения 06.02.2020 г.).

человека используется лишь частично.

Можно видеть, что демократичный лидер исходит из представлений о мотивированности людей потребностями более высокого уровня: в социальном взаимодействии, в успехе, в самовыражении. Лидер старается создать такую ситуацию, при которой люди могли бы самоактуализироваться, а работа как таковая, являлась бы для них мотиватором, т. е. обеспечить внутреннюю мотивацию деятельности. Различия трех стилей проявляются во всех основных компонентах организации управленческой деятельности и можно проиллюстрировать данными, представленными в табл. 4.

**Таблица 4. Характеристика  
основных стилей руководства**

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный (автократичный)	Демократичный	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Бойится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Всё знает — всё умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный (автократичный)	Демократичный	Либеральный
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настраиванием	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требуется формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Требуется формальной дисциплины

Ограничения поведенческого подхода продвинуло изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побуждать людей к достижению целей в организации, однако, 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, когда ситуация меняется, то меняется и соответствующий стиль». Более поздние ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству: «оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Ключева Н.В., Свистун М.А. Программы социально-психологических тренингов. – Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», Фонд гражданских инициатив «Содействие», 1992. – 66 с.

### **1.3. Характеристика теории ситуационного подхода в исследовании лидерства**

Теория и практика показали, что 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, а 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 имеющаяся у руководителя информация.

Современная теория лидерства рассматривает ситуационный подход с позиций, 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 ситуа-

ции, – это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных жизненных ситуациях.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию людей, 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, или стиль, сосредоточенный на человеке.

Развитие проблемы руководства и лидерства в двух рассмотренных подходах привело, к следующим основным результатам:

- во-первых, действительно, существуют некоторые личностные качества, способствующие выполнению функций руководства и управления;
- во-вторых, существуют значительные и стабильные стилевые различия выполнения этих функций, проявляющиеся в общей манере поведения руководителя – стиле руководства<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь,

Вместе с тем оказалось, что ни личностные качества, ни стили сами по себе еще не определяют эффективность управленческой деятельности. Различные стили наиболее адекватны разным типам управленческих ситуаций, именно соответствие стиля и условий (ситуаций) является главным условием высокой эффективности управленческой деятельности. Более того, в ряде случаев эти дополнительные – ситуационные факторы могут играть ведущую роль в эффективности руководства.

К ним, относятся:

- характер управленческой деятельности;
- тип выполняемых заданий;
- отношения руководителя с подчиненными;
- уровень зрелости подчиненных, их доминирующие потребности;
- степень информированности руководителя;
- условия внешней и внутриорганизационной среды и др.<sup>25</sup>

Таким образом, ситуационный подход состоит в том, чтобы определить, какие стили поведения и личностные качества более всего соответствуют определенным ситуациям управления.

## **1. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера**

---

2003. – 225 с.

<sup>25</sup> Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2001. – 224с.

явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теорий «лидерства», так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя<sup>26</sup>.

Этими факторами являются:

– отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей;

– структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;

– должностные полномочия – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация<sup>27</sup>.

Ф. Фидлер отмечал, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Поскольку Ф. Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль к ситуации, он предлагал помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства, – и это обеспе-

---

<sup>26</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

<sup>27</sup> <https://helpiks.org/9-48437.html> (Дата обращения 16.02.2010 г.)

чит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя<sup>28</sup>.

Любопытно, что результаты исследований Ф. Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства будет – ориентация на задачу. Для успеха на производстве авторитарный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем, поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать. Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу, диктаторство и оскорбление подчиненных – это не одно и то же.

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, Ф. Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

Ситуационный подход Ф. Фидлера – это прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации, также его подход предостерегает от упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуацион-

---

<sup>28</sup> <https://helpiks.org/9-48437.html> (Дата обращения 16.02.2010 г.)

ный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей в организации. Каждый из этих параметров может быть описан на минимальном и максимальном уровнях, т. е. как «хороший» и «плохой»<sup>29</sup>.

Тогда сочетание двух уровней трех параметров дает восемь основных типов управленческих ситуаций.

Существует восемь типов ситуаций, которые характеризуются различной степенью благоприятности для руководства. Наиболее благоприятной является ситуация первого типа, а наименее – ситуация восьмого типа. Общим показателем благоприятности ситуаций является предложенное Ф. Филлером понятие ситуационного контроля – степени, в которой руководитель владеет ситуацией и может оказывать на нее воздействие.

Результаты исследований, проведенных Ф. Фидлером, выявили следующую главную закономерность: эффективность управленческой деятельности в этих типах ситуаций у представителей разных стилей является различной:

- руководитель, ориентированный на задачу, характеризуется большей эффективностью в самых хороших и в самых плохих (трудных) ситуациях;
- руководитель, ориентированный на отношения, характеризуется большей эффективностью по степени контроля за ситуацией<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> <https://helpiks.org/9-48437.html> (Дата обращения 16.02.2010 г.)

<sup>30</sup> <https://helpiks.org/9-48437.html> (Дата обращения 16.02.2010 г.)

Другими словами, в ситуациях очень высокого и очень низкого ситуационного контроля лучшие результаты дают руководители, ориентированные на задачу, в ситуациях со средним, «умеренным» контролем лучшие результаты наблюдаются у руководителей, ориентированных на отношения.

Дальнейшие исследования позволили в еще большей степени обобщить полученную закономерность и сделать следующий вывод. Авторитарное руководство оптимально для условий высокого и низкого ситуационного контроля, а демократическое – для условий умеренного ситуационного контроля.

Размышляя о ситуационном подходе к руководству, необходимо 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:

- 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, что сделает ситуацию сообразной стилю, ориентированному на задачу, или стилю, ориентированному на человеческие отношения, по желанию руководства;

– 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. Стил, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в меру своих возможностей<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

## 2. Подход «путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса – ситу-

ационная модель лидерства во многом аналогичная модели Ф. Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, она была разработана Т. Митчелом и Р. Хаусом. Их подход назван «путь – цель» и также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации<sup>32</sup>.

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.

Приемы, с помощью, которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание поддержки, наставничество и устранение срывающих помех;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

---

<sup>32</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

## Четыре стиля лидерства:

- стиль поддержки встречается у дружелюбного руководителя, беспокоящегося о благополучии и потребностях подчиненных; может сделать труд подчиненных более приятным, обращается как с равными, демонстрирует дружелюбие, простоту обращения;

- инструментальный стиль 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;

- стиль, поощряющий участие (партиципативный) характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений;

- стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в меру своих возможностей. Им напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной производительности, эффективности, хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она в то же самое время стараются вселить в подчиненных уверенность в том,

что они способны работать высокоэффективно<sup>33</sup>.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личные качества подчиненных, 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. Люди, которые верят в то, что они, в самом деле, влияют на окружение, предпочитают стиль лидерства, 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

---

<sup>33</sup> Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2001. – 224с.

стиле поддержки. Стил, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления. Предпочтительным является инструментальный стил, который обеспечивает руководству выполнение заданий, увеличивает и удовлетворенность, и производительность, однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стил, будет восприниматься как чрезмерный контроль, поэтому более подходящим здесь был бы стил поддержки<sup>34</sup>.

Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стил поддержки мало что добавит. Однако если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стил поддержки будет как раз уместен.

**3. Теория жизненного цикла.** П. Херси и К. 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 выпол-

---

<sup>34</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

нить.

Согласно П. Херси и К. 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<sup>35</sup>.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

- давать указания;
- «продавать»;
- участвовать;
- делегировать<sup>36</sup>.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал боль-

---

<sup>35</sup> Клюева Н.В., Свистун М.А. Программы социально-психологических тренингов. – Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», Фонд гражданских инициатив «Содействие», 1992. – 66 с.

<sup>36</sup> Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.

шую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. 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 – «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. 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 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. 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 большому участию и причастности.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. 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 П. Херси и К. 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 прак-

тике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель<sup>37</sup>.

**4. Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.** Концепция участия-директивности, была преобразована Врумом и Йеттоном (1974 г.) в модель, цель которой состояла в том, чтобы направлять руководителей в выборе и принятии наиболее эффективных стилей. Они использовали этот подход, потому что обнаружили, что, в отличие от данных Ф. Фидлера, только около 10 % руководителей в различных ситуациях неизменно оказывались либо склонными к директивному управлению, либо склонными привлекать к участию своих сотрудников. У всех остальных стиль изменялся до определенных пределов, по мере изменений в составе участников и самой ситуации. Большинство руководителей обычно оказывались в середине шкалы участия-директивности, известной как «совещание»<sup>38</sup>.

Первоначально в модели Врума-Йеттона от руководителей требовалось ответить на семь вопросов и, двигаясь вдоль дерева принятия «да – нет» решений, дойти до наиболее эффективного стиля, который можно приспособить к любой конкретной ситуации. В более позднем варианте этой модели используются 10 вопросов с пятибалльной шкалой отве-

---

<sup>37</sup> Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2003. – 225 с.

<sup>38</sup> <https://helpiks.org/9-48437.html> (Дата обращения 16.02.2010 г.)

тов на большинство из них. Первые три вопроса следующие.

1. Существует ли какое-нибудь требование, в соответствии с которым одно решение наверняка будет более эффективным, чем другое?

2. Насколько важно, чтобы подчиненные почувствовали свою причастность к принятию решения?

3. Обладаю ли я достаточной информацией, чтобы принять высокопрофессиональное решение?<sup>39</sup>

Были выявлены несколько стилей принятия решения, начиная от самого директивного – диктаторского через стиль консультаций к стилю, требующему максимального участия, – демократическому:

– диктаторский: руководитель принимает решение, используя информацию, доступную в этот период;

– консультативный: руководитель принимает решение в одиночку после обсуждения проблемы с подчиненными;

– демократический: руководитель обсуждает проблему с группой подчиненных и принимает групповое решение.

Теорию Врума – Йеттона чрезвычайно трудно проверить экспериментально, тем не менее, имеется ряд данных, подтверждающих первоначальную модель. Забавно, что это исследование, по-видимому, подтверждает, что привлечение к участию обычно является наилучшим стилем, за исключе-

---

<sup>39</sup> *Балин В.Д., Гайда В.К., Гербачевский В.К. и др. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под общ. ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.*

нием тех случаев, когда другие члены группы не разделяют самоотверженного отношения руководителя к выполнению задач, стоящих перед организацией<sup>40</sup>.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные – руководитель», а также модель дерева решений. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений, начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Стили принятия решений по Вруму – Йеттону:

А 1 – вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию;

А 2 – 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 инфор-

---

<sup>40</sup> *Балин В.Д., Гайда В.К., Гербачевский В.К. и др. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под общ. ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.*

мации, а не поиск или оценка альтернативных решений;

С 1 – 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;

С 2 – 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;

G 2 – вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы<sup>41</sup>.

Конечно, 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 как поддержку, так и критику.

---

<sup>41</sup> *Балин В.Д., Гайда В.К., Гербачевский В.К. и др. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под общ. ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер. 2003. – 560 с.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.