

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЛИДЕРСТВА: ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ СИТУАТИВНЫХ ПОДХОДАХ

THEORY AND PRACTICE OF LEADERSHIP: EFFECTIVENESS PROBLEM IN SITUATIONAL APPROACHES

*I. Androsova
E. Strizhova*

Annotation

The article discusses the situational approaches in theory and practice of leadership, such as: theory of the life cycle, Path-Goal theory, Fiedler's contingency model, and explores the effectiveness of these approaches in the modern context. The authors systemize these approaches, offering a layered model for the analysis of leadership processes in organization.

Keywords: Situational or contingency approaches in leadership theory, dimensions of leadership (task-centered and people-centered), leadership styles of management, layered model of leadership process.

Андросова Ирина Геннадьевна

К.полит.н., доцент,

Российский экономический

университет имени Г.В. Плеханова

Стрижова Екатерина Валентиновна

Ст. преподаватель,

Российский экономический

университет имени Г.В. Плеханова

Аннотация

В статье рассматриваются ситуативные подходы в теории и практике лидерства, такие как: теория жизненного цикла, ситуативная модель Фидлера, подход соответствия целей и средств, а также исследуется эффективность этих подходов в современном контексте. Авторы систематизируют данные подходы, предлагая уровневую модель для анализа лидерских процессов в организации.

Ключевые слова:

Ситуативные подходы в теории лидерства, измерения лидерства (средоточенность на задаче или ориентированность на людей), стили управления лидерства, многоуровневая модель процессов в лидерстве.

В последние годы очень большое внимание уделяется эффективности труда как за рубежом, так и в нашей стране, а эффективность труда немыслима без эффективного руководства. Лидерское руководство все чаще подменяется бюрократической функциональностью, что, во-первых, снижает эффективность при решении новых нестандартных задач, а во-вторых, негативно влияет на мотивацию и удовлетворенность персонала организации.

С учетом ранней концепции Фредерика Тейлора – "единственный правильный путь", поведенческий подход к лидерству стремился определить "лучший лидерский стиль" [5], который был бы эффективен в любой ситуации. Данный подход к лидерскому поведению хотя и дал понимание происхождения понятия эффективности лидерства, но также продемонстрировал уязвимость данного подхода в его стремлении найти лучший лидерский стиль.

Бихевиористский подход был сформирован благодаря исследованиям лидерства в бизнес среде. Разные исследователи использовали разные термины, чтобы описать критерии лидерства, но в целом, все они ссылались либо на ориентированность на задачу, либо на сотрудников. Лидер типа А проявляет высокое внимание к людям и низкое к выполнению задач. Лидер типа Б представляет одинаковое отношение как к людям, так и к задачам. Ли-

дер типа В демонстрирует высокое внимание к выполнению задач и при этом низкое внимание к работникам.

Группа исследователей Мичиганского университета сделала вывод, что оценка лидерских стилей требует всестороннего рассмотрения нескольких критериев: удовлетворенность сотрудников, прогулы, уровень текучести кадров и т.п. Практика показала, что ориентированность на сотрудников является более эффективным стилем руководства, однако и менее эффективный подход может привести к повышению производительности труда. Исследователи из университета Огайо подтвердили исследования ученых Мичиганского университета, сформулировав следующие заключения: 1) лидерство описывается, как минимум, двумя критериями и является более комплексным понятием, чем врожденные способности к лидерству; 2) лидерские стили являются гибкими; руководитель может менять сочетание сфокусированности на задаче и ориентированности на сотрудников, в зависимости от конкретной ситуации; 3) лидерские стили не являются интуитивными – их можно приобрести; 4) не существует одного правильного лидерского стиля.

Несмотря на то, что поведенческому подходу к оценке лидерства не удалось определить один правильный лидерский стиль (что являлось одной из его целей), данный подход внес большой вклад в формирование понимания о лидерстве и перенес акцент с того, что было дано изна-

чально (гены и черты) на то, чему можно обучиться (поведение), тем самым предлагая более комплексное понимание лидерства. Это понимание привело последующих исследователей к изучению отношений лидерских стилей, возможностей, навыков и требований различных ситуаций. Такие подходы к определению эффективного лидерства известны как "ситуативные подходы", и приняты в качестве новейшего подхода к пониманию лидерства.

Несмотря на то, что ситуативные подходы значительно сместили ранее представленную бихевиористскую методологию, поведенческий подход остается мощным инструментом в корпоративном мире. Это стало возможным благодаря работам доктора Роберта Р. Блейка (1919–2004) и Джейн Стригли Моутон (1930–1987), создателям известной сетки или матрицы стилей управления, которая очень популярна в среде бизнес руководителей. Она зарекомендовала себя как полезный инструмент для продвижения более сложного подхода к лидерству, в котором используются два измерения. Ситуативный подход к лидерству, в частности, подчеркнул влияние ситуационных отклонений на эффективность лидерства.

Как ранее было сказано, ситуативный подход – это общий взгляд на лидерство, при котором изучаются стили лидера, его способности и навыки, а также требования ситуации. Согласно данному подходу, хороший лидер должен понимать динамику происходящего и адаптироваться к ней. Ситуация должна быть рассмотрена с четырех сторон, каждая из которых будет влиять на эффективность лидерства. Персональные характеристики лидера, разумеется, оказывают немаловажное влияние на эффективность его работы. Эти управленческие навыки включают: личные потребности, межличностные и технические навыки, личную мотивацию, прошлый опыт и стоимость вознаграждений, предлагаемых организацией. Некоторые из этих характеристик могут быть врожденными, но большинству приходится обучаться.

Второй фактор, влияющий на эффективность руководства – сам характер работы. Если технические характеристики работы сформулированы плохо, то будет крайне сложно управлять командой из-за отсутствия направления и конкретной цели. Сложная, но интересная работа способствует более высокой производительности труда, чем работа однообразная. Уровень подготовленности команды, необходимый для выполнения конкретных задач в компании, также будет влиять на эффективность стиля руководства. Очевидно, что лидерский стиль, в большей степени ориентированный на персонал, будет более эффективен в задании, требующем групповой работы. Корпоративная культура компании, несомненно, оказывает влияние на эффективность руководства, так как в некоторых случаях она может ограничивать стиль руководителя.

И наконец, характеристики сотрудников – личные черты, базовые ценности, потребности и их личный опыт – повлияют на выбор и максимальную эффективность работы руководителя. Так как ситуативный подход к ли-

дерству подчёркивает адаптивность к ситуации, руководители могут взять в расчёт различия сотрудников. Одной из задач управления является необходимость определить нужды сотрудников и обеспечить эффективную мотивирующую политику поощрения.

Одной из первых теорий ситуативного подхода стала модель стиля руководства Ф. Фидлера [2]. Данный подход заключается в том, что эффективность лидера зависит от его поведения и от того, как оно проявляется в различных ситуациях. Фидлер начал работу с оценки лидерского стиля. Он делал это, используя переменную, которую называл наименее предпочтительный сотрудник (НПС). Он просил менеджеров описать сотрудника 1, с которым он недавно работал и сотрудника 2, работа с которым была наименее эффективна. Фидлер считал, что низкий показатель НПС – это ориентированность менеджера на выполнение задачи. Высокий уровень НПС означает, что руководитель возьмет даже худшего сотрудника для участия в проекте, т.к. он ориентирован на личностные отношения с персоналом.

Другими переменными в модели Фидлера являются: структура задачи, отношения между руководителем и подчиненными, и власть руководителя. Первая из них, структура задачи, – это суть задачи как таковой. Фидлер классифицирует задачи на структурированные, то есть простые повседневные задачи, и на неструктурированные – сложные задачи. Второй ситуационной переменной является власть руководителя, уровень отношений между руководителем и подчиненным. Фидлер утверждал, что высокий уровень доверия, честности и уважения говорит о хороших отношениях между руководителем и подчиненным, и соответственно о повышении эффективности управления. Руководителю легче работать, когда его подчиненные доверяют и уважают его. Эта шкала измерения идет от хорошего к плохому, и когда взаимоотношения начальника и подчиненного оцениваются как "плохо", руководителю стоит предпринять действия по их улучшению.

Последней ситуационной переменной Фидлера является власть руководителя, то есть объем должностных полномочий на предприятии. Эта власть, измеряемая по шкале от сильной до слабой, может состоять из форм власти или комбинации этих форм (законная, вознаграждающая, силовая, экспертная, референтная, харизматичная и информационная).

Главным результатом подхода Фидлера является то, что ситуационные переменные помогают определить рекомендуемый стиль управления. На заводе, например, отношения между рабочим и руководством хорошие, и задачи высоко структурированы, и если у лидера сильная власть, то матрица Фидлера приведет к ориентации на задачу, как к наиболее эффективному стилю управления. Матрица Фидлера советует ориентироваться на сотрудника, как наиболее эффективную модель руководства, когда менеджер не имеет возможности проверять работу своего сотрудника, и ему приходится зависеть от ежедневных отчетов. В этом случае взаимоотношения

между руководителем и сотрудниками будут очень важны, что и будет определять стиль управления.

Модель Фидлера использовалась во многих исследованиях, в результате чего появилось много новых идей относительно стилей руководства. Ее главный вклад в менеджмент – это ввод измерений ситуационных переменных и их внедрение в тотальную оценку эффективности управления.

Теория ситуативного лидерства Херси и Бланшарда [3]. Пол Херси и Кен Бланшард впервые опубликовали теорию ситуационного лидерства в 1972 году, после чего Бланшард популяризировал ее в серию книг "Одноминутный менеджер". Херси и Бланшард предполагали, что стили управления лидеров должны соответствовать уровню развития человека или людей, находящихся в их подчинении. В своей модели лидерства они описывают уровень с точки зрения компетентности сотрудников, и готовности к выполнению задач. Херси и Бланшард определили 4 уровня развития подчиненного (D1-D4), предполагая, что они должны соответствовать четырем стилям управления (S1-S4).

D1 - Низкая компетентность, высок. заинтересованность
S1 - Руководство / Рассказ

Данный стиль лидерства используется в тех ситуациях, когда у подчиненных недостаточно компетенции и им необходимо объяснять, как выполнять задания. В то же время они полны энтузиазма и решимости, поэтому готовы принять соответствующие указания. Сотрудники нуждаются в руководстве и наблюдении для того, чтобы начать свою работу.

Эффективный лидер в такой ситуации реагирует, давая подчиненному множество установок и инструкций, которые отвечают на вопросы: что и почему, и как выполнять задание. При таком стиле руководящие лица мало поддерживают или поощряют сотрудников. Данный стиль может также проявляться в чрезвычайных ситуациях, когда лидеру приходится брать на себя всю ответственность и управление.

По мере того, как подчиненные становятся более уверенными и компетентными, они начинают возмущаться, чувствуя авторитарное руководство. В этой ситуации, лидерам следует адаптировать свой стиль управления.

D2 - Низкая компетентность, низкая заинтересованность
S2 - Тренировка/Реализация

Тренерский стиль уместен тогда, когда подчиненные имеют определенную компетенцию, но не большую готовность к работе. Сотрудники будут нуждаться в руководстве и контроле, так как они все еще относительно неопытны. В то же время им нужна поддержка и похвала для построения доверия и вовлечения в процесс принятия решений, для увеличения заинтересованности.

Эффективный лидер реагирует, продолжая решать проблемы и принимать решения, направлять и внимательно контролировать выполнение задач. Тем не менее, руководители будут объяснять свои решения, запраши-

вать предложения и поддерживать обучение и продвижение своих подчиненных.

D3 - Высокая компетентность, переменная заинтересованность

S3 - Поддержка / Поощрение

Этот стиль является наиболее подходящим для тех последователей, которые компетентны, но до сих пор недостаточно уверены или мотивированы. Они не нуждаются в полном руководстве, так как их навыки находятся на высоком уровне, но в то же время им необходима поддержка и поощрение.

В этом случае эффективный лидер разделяет ответственность за решения проблем и принятия решений с другими, несмотря на то, что в некоторых ситуациях для руководителя проще принимать решения самостоятельно, а не поддерживать усилия своих сотрудников для решения задачи. Это та точка, где можно отойти от директивного стиля руководства к более благоприятному, демократическому.

D4 - Высокая компетентность, высокая заинтересованность

S4 - Делегирование / Передача полномочий

Это подходящий стиль для последователей, которые имеют высокий уровень, как компетентности, так и преданности делу. Такие люди умеют и готовы работать самостоятельно с небольшим количеством контроля или вмешательства. Грамотный лидер будет ставить перед такими подчиненными четкие цели и ограничения, чтобы очертить круг их полномочий. Это даст сотрудникам возможность действовать и принимать решения самостоятельно при выполнении конкретных задач и в пределах четко обозначенных границ. Однако, это не означает отказ лидера от ответственности.

Работа со стилями.

Согласно теории ситуативного лидерства, нет хороших и плохих стилей, существуют только те, которые подходят для ситуации с определенными задачами и людьми. Новые сотрудники (в большинстве случаев) начинают с уровня развития D1. Затем лидер помогает им развиваться до D4, корректируя и адаптируя их стиль таким образом, чтобы способствовать их прогрессу. Возможно, в тех случаях, когда сотрудники находятся в состоянии стресса, они могут переходить на более низкий уровень. Согласно выводам Херси и Бланшарда, лидерам следует соотносить свой стиль руководства с уровнем развития подчиненных и стремиться развивать каждого в своем собственном темпе до наивысшего уровня D4.

Значительный вклад в развитие теории эффективности лидерства был внесен Мартином Г. Эвансом и Робертом Дж. Хаусом [4]. В своей теории под названием "Путь – Цель", они утверждали, что работник будет мотивирован на исполнение своих обязанностей, если: 1) он или она считает, что работу возможно выполнить; 2) предложен-

ные вознаграждения соответствуют желаемому результату; 3) вознаграждения имеют значимость для человека. Эванс и Хаус также полагали, что существуют ситуативные отклонения, влияющие на ожидание, содействие и значимость. Они включают черты работников и характер профессии. Поведение лидера также влияет на мотивацию работника. В итоге все типы лидерского поведения были разделены на 4 различных группы: директивное, поддерживающее, вовлекающее и ориентированное на достижение результатов.

Каждый из этих типов управленческого поведения может значительно воздействовать на эффективность лидерства. Избрав правильный тип поведения, менеджер может увеличить эффективность лидерства, создавая высокий уровень ожидания, содействия и значимости. Когда лидер помогает выстроить правильный путь к желаемой награде, такое лидерское поведение считается эффективным. Таким образом, данный подход является попыткой объяснить влияние поведения лидера на мотивацию, удовлетворенность и эффективность подчиненных.

Четвертая ситуативная модель лидерства – модель участия в принятии решений Врума–Йеттона [6] – сфокусирована не на задаче или сотрудниках, а на процессе принятия решений. По мнению этих исследователей, управляющий может использовать все стили лидерства в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в процессе принятия решений. Эта модель имеет как своих приверженцев, так и критикующих противников как, впрочем, и другие, рассмотренные в данной работе ситуативные подходы, т.к. ни одна из теорий лидерства не отвечает однозначно на вопрос эффективности управления.

Для лучшего понимания процессов и их результатов можно воспользоваться разработанной Робертом Дилтсом моделью "нейрологических уровней, где уровни не иерархичны, но связаны друг с другом и влияют друг на друга как равноправные" [1], что позволяет назвать такой подход системным. Если рассмотреть процесс управления или лидерства в рамках этой модели, то это позволит не только систематизировать ситуационные подходы, но также и конкретизировать выбор целей и средств применительно к конкретной ситуации и организации, в опре-

деленное время и в отношении конкретных людей. Мы предлагаем семь уровней в модели для рассмотрения процесса лидерского управления:

1. Уровень места и времени: (где и когда?) – это определенная компания, в конкретной стране, функционирующая в определенное время.

2. Уровень субъекта (кто?). Вовлеченные в процесс люди – субъект (лидер, т.е. тот, кто оказывает воздействие) и объект воздействия (персонал конкретной организации). Субъект и объект представляют собой единое целое, так как работают в одной компании, имеют определенные организационные цели и задачи, и определенную корпоративную культуру. В качестве объекта воздействия также рассматриваются сознание, поведение и мотивация подчиненных и это следующий уровень –

3. Уровень поведения (что?). Посредством воздействия на сознание изменяется поведение.

4. Уровень способности (как?). Этот уровень включает в себя как мыслительные стратегии, так и физические навыки. На организационном уровне способность проявляется через деловые процессы и процедуры.

5. Уровень убеждений и ценностей (почему?), принципы, которые направляют действия. На данном уровне рассматриваются те убеждения и ценности, как субъекта, так и объекта, которые позволяют достигать поставленных целей.

6. Уровень идентичности (какой?). На этом уровне рассматривается влияние культуры определенной страны и конкретной организации на стиль руководства.

7. Уровень вне идентичности, область этики и духовности (для чего, во имя чего?). На этом уровне рассматриваются цели и задачи всех вовлеченных в процесс. Для компании – это еще и специфика взаимодействия как с обществом в целом, так и с отдельными людьми и организациями.

По нашему мнению, данный подход позволит проводить всесторонний анализ стилей лидерства и их эффективность в конкретных условиях с конкретными людьми; выявлять специфику взаимодействия элементов системы при различных ситуациях, помогая определить те деловые процессы и процедуры, которые будут успешны именно в данных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андросова И.Г. Политико-психологическое манипулирование как способ легитимации власти: монография / И.Г. Андросова. – Москва: РУСАЙНС, 2017. – 154с.
2. Fred E. Fiedler, "How the State of Effective Leadership Varies with the Situation". 1965 by the President and Fellows of Harvard College.
3. Paul Hersey and Ken Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th ed., 1982, p. 152. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
4. Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, Management. – 4th ed. Business review books, Barron's, p.268
5. Tailor, R. Check your cultural competence. Nursing Management. 1999, April 16. Available: <http://proquest.umi.com>
6. Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making", Organizational Dynamics, vol. 1, no. 4 (Spring 1973), p. 67.