

Тема 1. Теории лидерства



Немова Ольга
Алексеевна
к. соц. н., доцент
кафедры Экономики
предприятия НГПУ им.
К. Минина

Основные вопросы лекции:

- Проблема лидерства в психологии
- «Теория личностных черт» Лидерство – феномен, порождаемый выдающимися личностными качествами лидера (ум, характер, способности...).
- «Ситуативная теория лидерства». Лидерство – это воля случая.
- Психоаналитическая теория З. Фрейда.
- Вероятностная модель лидерства Фидлера.
- Теория лидерства «путь-цель».
- Теория гуманистического направления .
- Мотивационная теория.
- Теория харизматического лидерства.
- Теория преобразующего лидерства.

Концепция лидерства в

ПСИХОЛОГИИ

Лидерство — одно из проявлений власти. Обязательное условие лидерства — обладание властью в конкретных формальных и неформальных организациях самых разных уровней и масштаба.

Понятие лидерства и различные его концепции возникли впервые в западной социальной психологии на базе эмпирических исследований малых групп. Многие исследователи изучали лидерство как социально-психологический феномен с разных точек зрения., выделяя тот или иной его аспект.

Лидерство — это естественный социально-психологический процесс в группе, построенной на влиянии личного авторитета индивида на поведение членов группы.

Лидер — это элемент упорядочения системы, личность, способная объединять людей ради достижения какой-либо цели. Это личность, за которой другие готовы признать и признают качества превосходства, т.е. качества, которые внушают веру в него и побуждают людей признать его влияние на себя.

Проанализировав различные подходы, американский психолог Р. Стогдилл выявил, что чаще всего лидерство рассматривается либо как фокус групповых интересов, либо как искусство добиваться согласия, либо как ролевая дифференциация в позициях власти.

Функция лидера в современном обществе

	Характеристики менеджера	Характеристики лидера
1	Администрирует	Осуществляет инновации
2	Копия	Оригинал
3	Поддерживает	Развивает
4	Ориентирован на системы и структуру	Ориентирован на людей
5	Полагается на контроль	Внушает доверие
6	Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
7	Спрашивает: как и когда	Спрашивает: что и почему
8	Смотрит на итоговые данные	Смотрит вдаль
9	Подражает	Создает
10	Принимает status quo	Оспаривает status quo
11	Классический хороший солдат	Индивидуальность
12	Делает дело правильно	Делает правильное дело

Современный пример

лидерства

Говорит Ельцин

Михаил Горбачев был самым известным лидером распавшегося Советского Союза, но Борис Ельцин оказался самым эффективным. Будучи союзником Горбачева на ранних этапах, в 1987 г. Ельцин вышел из состава Политбюро, а в 1989 г. порвал с коммунистической партией. В то время казалось, что пришел конец всем его надеждам сыграть свою роль в советской истории. Однако, кроме всего прочего, Ельцин был хорошим лидером.

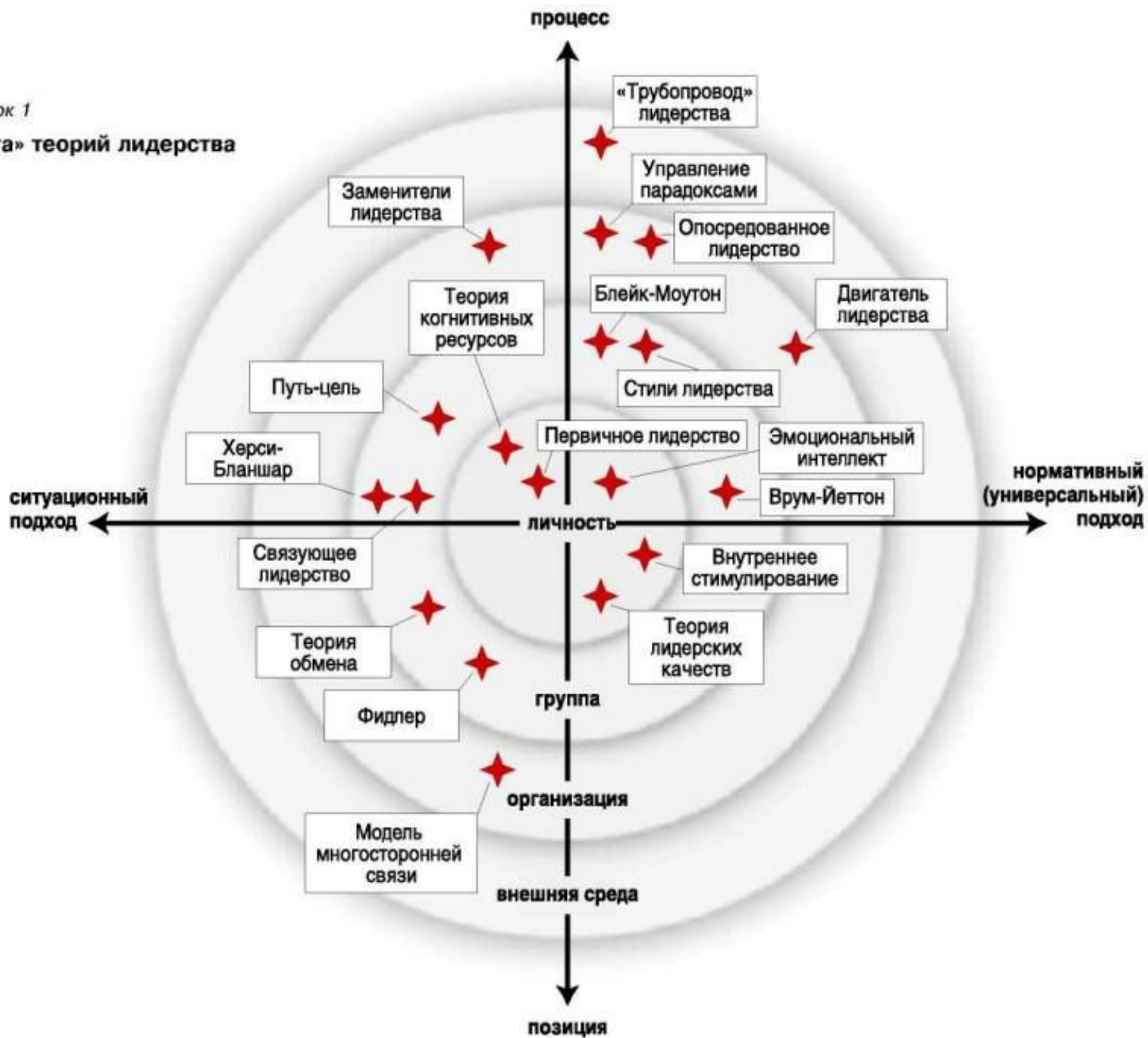
Оказавшись в оппозиции, он быстро приобрел репутацию сторонника более быстрого движения к демократии. Последующие три года он удачно критиковал Горбачева за нерешительность. В результате его стали воспринимать как человека не только проницательного, но и смелого. В мае 1990 г., несмотря на противодействие Горбачева, он был избран председателем Верховного Совета Российской Федерации, состоявшего из 252 членов. Он провел кампанию, в ходе которой пообещал, что будет считать российское законодательство «юридически выше» советского - утверждение, которое во многом повлияло на подписание декларации независимости России.

Оказавшись у власти, Ельцин, не теряя времени, создал сильное и независимо мыслящее правительство. Он привлек лучших молодых и талантливых технократов из старой советской системы. Один из западных дипломатов, знакомый с командой Ельцина, заметил: «Эти ребята похожи на студенческий совет в Беркли в 60-е гг. - молодые, сильные и радикальные. Это как раз то правительство, которое необходимо для перестройки». Команда состояла из таких людей, как экономист-рыночник Егор Гайдар и 32-летний министр финансов Борис Федоров, эксперт в области международного банковского дела. Там был и 38-летний Григорий Явлинский, экономист и заместитель председателя Совета Министров, который выразил чувства многих русских словами: «Наша цель — выбраться из той бездонной ямы, в которой мы оказались. Во всей человеческой истории не было ничего более действенного, чем свободный рынок. Внедрив его, мы вырвемся из пропасти и получим возможность приблизиться к достижениям мировой цивилизации».

С начала своего правления Ельцин пережил два крупных кризиса. Он успешно справился не только с попыткой переворота в августе 1991 г., но и с сопротивлением сторонников жесткой линии в октябре 1993 г. Однако в 1994 г. ситуация выглядит достаточно мрачной и для Ельцина, и для России. Экономика в упадке, и люди разочарованы. Многие из первоначальной команды Ельцина, такие, как Егор Гайдар и Борис Федоров, подали в отставку, разочарованные отсутствием прогресса. Только время покажет, чем все это закончится для Ельцина и России. Однако что бы ни случилось в будущем, неоспорим тот факт, что Ельцин показал себя лидером, способным подавить попытки государственного переворота и сопротивление сторонников жесткой линии. Еще предстоит выяснить, окажется ли он лидером, способным вывести Россию из экономической депрессии.

Рисунок 1

«Карта» теорий лидерства



Теории личностных черт

Направление в исследовании лидерства с позиции теории черт возникло под влиянием английского психолога и антрополога Ф. Гальтона, который выдвинул идею наследственности в природе лидерства. Основной идеей такого подхода было убеждение, что если лидер обладает качествами, передающимися по наследству и отличающими его от других, то эти качества можно выделить. Однако составить такой перечень не удавалось. Впервые список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские», составил американский психолог К. Бэрд в 1940 г. Тем не менее ни одна из черт этого списка не заняла прочного места в разных перечнях. К примеру, только 5% черт были названы в них четыре раза, 4% — три раза, 26% — дважды, 65% — один раз. Без сомнения, личные пристрастия исследователей влияли на их выбор черт в качестве лидерских.

Ситуативные теории

лидерства

Согласно этим теориям появление лидера рассматривается как результат встречи субъекта, места, времени и обстоятельств. Это означает, что в различных конкретных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других по крайней мере в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в сложившейся ситуации, человек, обладающий им, становится лидером. Интересно, что ситуативная теория лидерства подчеркивает относительность черт, присущих лидеру, и предполагает, что качественно разные обстоятельства могут потребовать и качественно разных личностных черт тех или иных индивидов, которые и становятся лидерами.

Эта концепция не показалась исследователям достаточно убедительной. Даже была попытка усмотреть в ней личность лидера как марионетки. Преодолеть это ограничение решил американский ученый лидерства. Он сформулировал ряд заслуживающих внимания предположений, в частности Э. Хартли, который предложил модификацию ситуативной теории:

Ситуативные теории лидерства (продолжение)

Преодолеть это ограничение решил американский ученый лидерства. Он сформулировал ряд заслуживающих внимания предположений, в частности Э. Хартли, который предложил модификацию ситуативной теории:

— если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он может им стать и в другой;

— в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»;

— став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в другой ситуации;

— лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

Несмотря на то, что концепция лидерства Хартли была более гибкой по сравнению с предшествующими, ей все же не удалось приобрести четкости и строгости в качестве научной теории лидерства.

Ситуативно-личностные теории

Более или менее компромиссный вариант теории лидерства предложили в 1952 г. Г. Герт и С. Милз. Они выделили пять факторов, которые необходимо учитывать при рассмотрении феномена лидерства:

- черты лидера как человека;
- его мотивы;
- образы лидера и мотивы, существующие в сознании его последователей и побуждающие их следовать за ним;
- личностные характеристики лидера как социальной роли;
- институциональный контекст, т.е. те официальные и легитимные параметры, в рамках которых действует лидер и его последователи.

Позднее, появились предложения изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия, восприятия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы.

Таким образом, лидерство стало рассматриваться как межличностные отношения, а не как характеристика отдельного индивида. Следуя этой традиции, известный психолог и диагност **Р. Кеттел** предложил рассматривать лидерство как **динамичное взаимодействие между целями и потребностями лидера и целями и потребностями последователей, где функция лидера сводится к выбору и достижению групповых целей**. В рамках этой традиции развивали теорию лидерства Э. Холландер, Дж.Джулиан.

Теория Ожидания-

Взаимодействия

Ее разрабатывали многие американские исследователи — Дж. Хоманс, Дж. Хемфилл, Р. Стогдилл, С. Эванс, Ф. Фидлер. В рамках этой школы создавались операциональные модели лидерства, и Ф. Фидлер предложил свой вариант — вероностную модель эффективности лидерства. В ней акцент делается на интеграции влияния лидера, его личностных свойств и ситуативных переменных, в частности, отношений между лидером и последователями. Фидлер выделяет два возможных стиля лидерства:

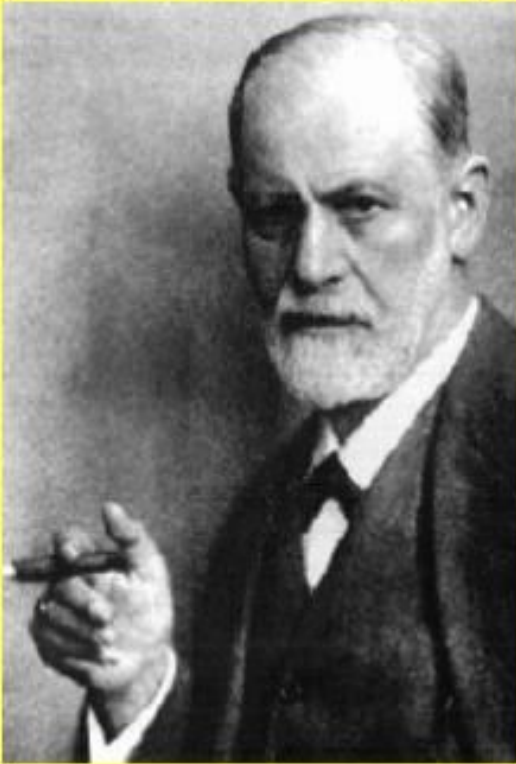
- ориентацию на задачу («инструментальное лидерство»);
- ориентацию на межличностные отношения («эмоциональное лидерство»).

По мнению Фидлера, стиль лидерства соотносится с ситуативными переменными таким образом, что самая благоприятная ситуация для лидера включает хорошие отношения с последователями, тщательно разработанную задачу, сильную позицию лидера.

Фидлер делает вывод, что лидер, ориентированный на задачу, более эффективен, когда ситуация либо очень благоприятна, либо очень неблагоприятна для него. А ориентированный на межличностные отношения лидер более эффективен в ситуациях либо умеренно благоприятных, либо умеренно неблагоприятных.

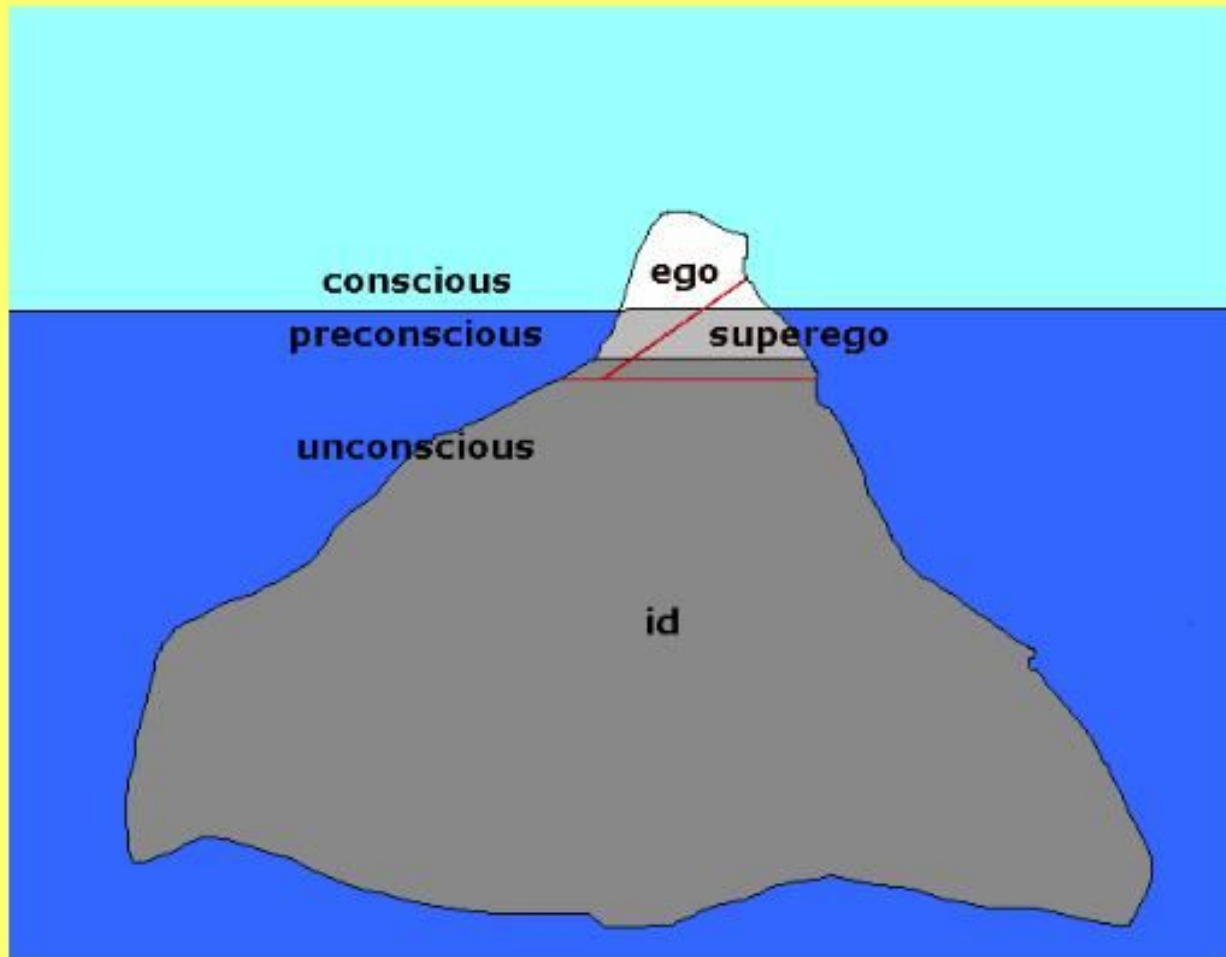
Психодинамические теории

- **Психоанализ** – наиболее известный психодинамический подход, разработанный З.Фрейдом.



- Фрейд представлял личность как динамическую систему, управляемую тремя психическими структурами: **ид, эго и суперэго.**

Ид, Эго, Суперэго



Как психоаналитическая теория объясняет развитие личности?

Фрейд считал, что ядро личности оказывается сформированным не позднее 6 лет, и это формирование осуществляется через несколько психосексуальных стадий:

1. Оральную
2. Анальную
3. Фаллическую
4. Генитальную

Оральная стадия (от рождения до 1-1,5 лет)

- Младенец получает удовольствие и удовлетворение главным образом от стимуляции области рта и губ.
- *Пример фиксации:* переедание, курение, алкоголизм, кусание ногтей, жевание жевательной резинки и т.д.



Анальная стадия (от 1-1,5 до 3 лет)



- Ребенок извлекает удовольствие и удовлетворение главным образом при реализации выделительной функции.
- *Пример фиксаций:* жадность, упрямство, сложность в выражении чувств, «эмоциональный понос», не может держать при себе свои мысли и чувства.

Фаллическая стадия (от 3 до 5-6 лет)

- Эрогенная зона перемещается в область гениталий, становясь сексуальной.
- Главный вопрос, который необходимо решить: Эдипов комплекс или комплекс Электры.



Латентная стадия (от 5-6 до 12 лет)



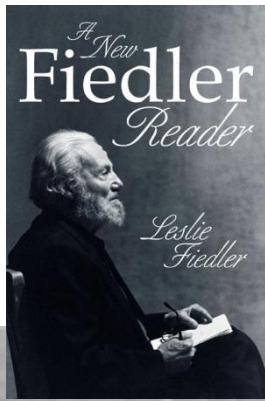
- Сексуальные импульсы дремлют.
- В этот период основное внимание ребенок уделяет социальной активности.

Генитальная стадия (от 12 лет и старше)

- Главенство сексуальных побуждений возвращается с вступлением в пубертат и в подростковый возраст.



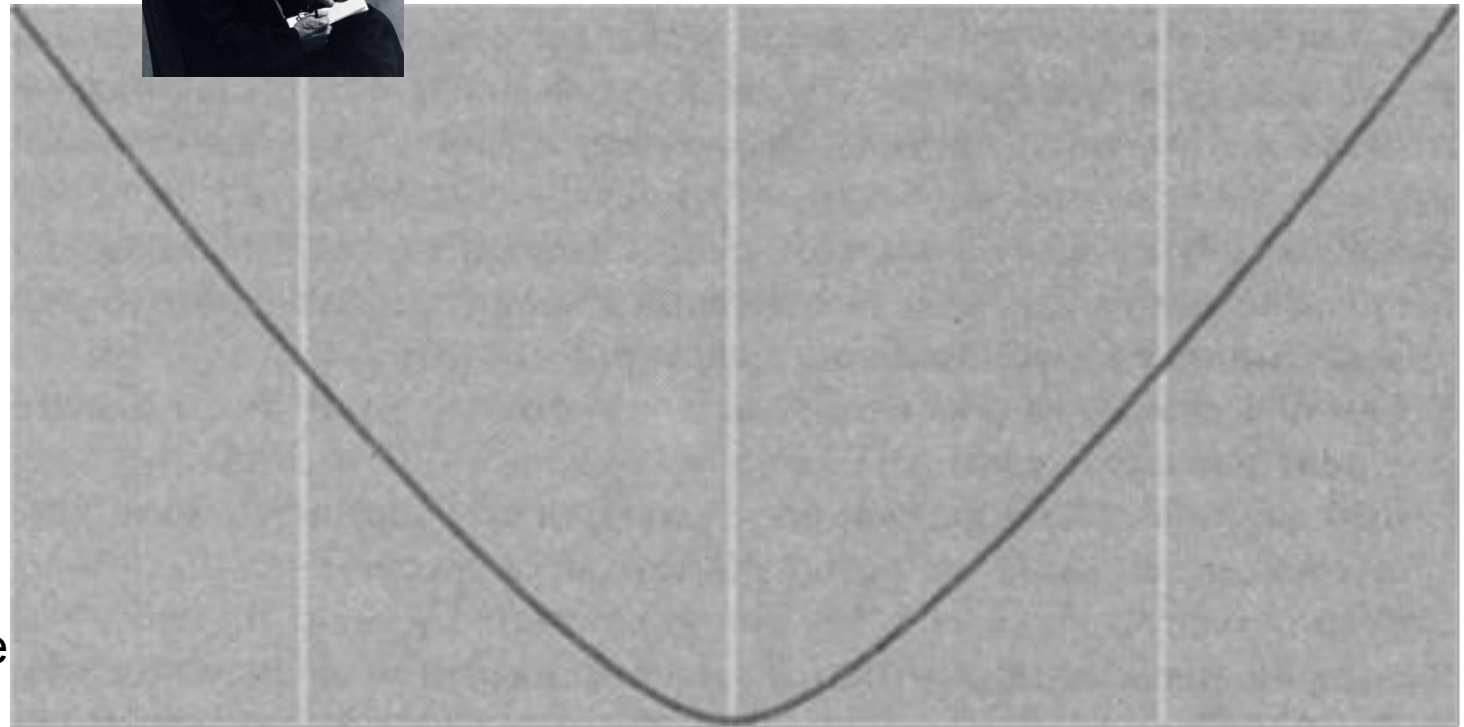
Вероятностная модель лидерства Фидлера



Стиль
лидерства

Ориентация
на задание

Человеческие
отношения



Очень
неблагоп
риятный

неблагоприятны
й

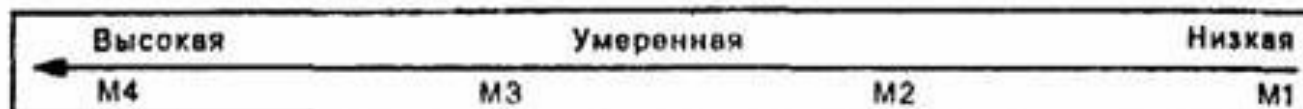
благоприятны
й

Очень
благоприя
тный

Стиль руководителя



Низкая ← Поведение, ориентированное на задачу → Высокая



Зрелый

Зрелость исполнителя(ей)

Незрелый

Теория лидерства «путь-цель»

Другим широко признанным теоретическим направлением ситуационного подхода является теория «путь — цель» (path-goal theory), которая развивалась в рамках концепции ожидания в теории мотивации. Хотя Георгопулос и его коллеги из Института социальных исследований Мичиганского университета использовали много лет назад понятия и терминологию теории «путь — цель» для анализа влияния лидерства на деятельность, ее современное развитие чаще связывают с именами Мартина Эванса и Роберта Хауса, которые независимо друг от друга написали работы по этому вопросу. В сущности, теория «путь — цель» пытается объяснить влияние, которое оказывает поведение лидера на мотивацию его подчиненных, их удовлетворенность и деятельность. Версия этой теории, принадлежащая Роберту Хаусу, объединяет четыре основных типа, или стиля, лидерства.

Четыре основных типа или стиля лидерства по Р. Хаусу

1. Директивное лидерство. Этот стиль похож на тот, который Липпитт и Уайт назвали авторитарным. Подчиненные точно знают, чего от них ждут, и лидер дает четкие указания. Подчиненные не принимают участия в принятии решений.
2. Поддерживающее лидерство. Лидер дружелюбен и доступен, выказывает подлинную заботу о подчиненных.
3. Лидерство, основанное на вовлечении подчиненных в принятие решений. Лидер просит у подчиненных совета и учитывает их, однако решения принимает сам.
4. Лидерство, ориентированное на достижения. Лидер ставит перед подчиненными сложные задачи и демонстрирует уверенность, что они смогут их разрешить и сработать эффективно.

Теория «путь — цель» предполагает — и этим она отличается от ситуационной модели Фидлера, — что на практике эти различные стили могут быть использованы одним и тем же лидером в различных ситуациях. Основные выделенные ситуационные факторы — это личные качества подчиненных и давление окружающей среды, а также требования, предъявляемые к подчиненным.

Основные пути или средства достижения целей:

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

Теория харизматического

лидерства

Харизматическое лидерство (charismatic leadership) — это возврат к старому пониманию лидера как человека, который «силой своих личных способностей может оказывать глубокое и необычайное влияние на последователей». Хотя понятие харизмы известно со времен Древней Греции и упоминается в Библии, его современную трактовку связывают с работой Роберта Хауса. В результате анализа политических и религиозных лидеров Хаус предположил, что харизматических лидеров отличают уверенность в себе и в своих подчиненных, высокие ожидания в отношении подчиненных, идеологическое видение перспективы и воздействие личным примером. Последователи харизматического лидера идентифицируют себя с ним и его миссией, выказывают крайнюю лояльность и уверенность в нем, воспринимают его ценности, воспроизводят его поведение и осуществляют самооценку на основе отношений с лидером. Позднее Басс расширил понятие о харизматическом лидере, включив в него и лидеров бизнеса, таких, как [Ли Якокка](#), или женщин, пробившихся в верхние эшелоны управления, о которых рассказывает фрагмент [«Управление разнообразием в действии: Разбивая «стеклянный потолок» с помощью харизмы»](#). В частности, он отмечает, что харизматические лидеры обладают отличными навыками ведения дискуссии и убеждения, техническими знаниями и способны добиваться изменений установок, поведения и эмоций своих последователей.

Теория предсказывает, что харизматический лидер, оказывая воздействие на своих последователей, может добиться от них деятельности, превосходящей все ожидания, а также преданности лидеру и его миссии. Хаус и его коллеги подкрепили теорию харизматического лидерства некоторыми эмпирическими данными, однако, как и другие теории лидерства, она нуждается в дальнейших исследованиях. Существуют также и расширенные трактовки этой теории. Так, Конгер и Канунго трактуют харизму как атрибутивный феномен и полагают, что он изменяется вместе с ситуацией. Такие черты лидера, как уверенность в себе, коммуникативные навыки, социальная сензитивность и эмпатия, благоприятствуют его харизматической атрибуции. К ситуациям, благоприятным для проявления харизматического лидерства, относятся кризисы, требующие серьезных изменений, и глубокое недовольство подчиненных положением дел в организации.

Расширенная версия теории признает и тот факт, что харизматическое лидерство имеет и свои темные стороны. Харизматических лидеров обычно представляют как сказочных героев, однако, как показывает табл. 13.2, им нередко свойственны и определенные аморальные качества. Принимая во внимание, что харизматические лидеры должны отвечать определенным этическим стандартам. Эта идея преобразования была подхвачена Бассом, который предположил, что харизматическое лидерство является частью более широкого понятия преобразующего лидерства, которому посвящен следующий раздел.

Этичные характеристики харизматических лидеров

- Использует власть для служения другим
- Соотносит свое видение ситуации с потребностями и ожиданиями последователей
- Учитывает и воспринимает критику
- Стимулирует последователей к независимому мышлению и критическому восприятию мнения лидера
- Открытая двухсторонняя коммуникация
- Наставляет, развивает и поддерживает подчиненных;
- делит признание с другими
- Опирается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Неэтичные характеристики харизматических лидеров

- Использует власть только в личных интересах и ради выгоды
- Продвигает свое личное видение ситуации. Занимается цензурой критических замечаний и противоположных мнений. Требует безусловного принятия собственных решений
- Односторонняя коммуникация
Нечувствителен к потребностям подчиненных
- Ориентируется на условные внешние моральные стандарты для удовлетворения собственных интересов

Теория преобразующего

лидерства

Определение Харизматических характеристик лидеров может оказаться особенно важным в условиях преобразования традиционных способов реализации лидерства в организации для адаптации к драматическим изменениям. Именно этот процесс изменений стал объектом изучения для теории преобразующего лидерства (transformational leadership theory).

Берне выделяет два типа политического лидерства: переходный и преобразующий. Более традиционный, переходный тип предполагает взаимодействие между лидером и последователями на основе обмена, в то время как преобразующий тип основан на изменении ценностей, убеждений и потребностей группы под влиянием лидера. (См. слайд) в обобщенном виде содержит характеристики и подходы этих двух типов лидера. На основе своих исследований Басс пришел к выводу, что переходное лидерство во многих случаях (например, когда полагаются на пассивное управление по отклонениям) есть прямой путь к посредственности, между тем как преобразующее лидерство дает результаты высшего качества в организациях, стоящих перед необходимостью обновления и изменения. Он утверждает, что внедрение преобразующего лидерства с помощью подбора, расстановки, продвижения, обучения и развития лидеров окупится здоровьем, благополучием и эффективностью организации.

До последнего времени большинство работ по изучению преобразующего лидерства основывалось на опроснике Басса, не свободном от критики, или на качественном подходе, который по результатам интервью просто описывает лидеров. Примером последнего являются интервью, которые провели Тичи и Деванна с менеджерами высшего звена крупнейших компаний. Они обнаружили, что эффективным преобразующим лидерам присущи следующие качества.

1. Они считают себя носителями перемен.
2. Они обладают смелостью и мужеством.
3. Они верят в людей.
4. Ими движут фундаментальные ценности.
5. Они всю жизнь учатся.
6. Они способны справляться со сложностями, неопределенностью и двусмысленностью.
7. Они обладают видением перспективы.

переходного и преобразующего типов

лидерства Переходные лидеры

1. Награда по труду: награждает за приложенные усилия, обещает награду за хорошую работу, признает достоинства.
2. Управление по отклонениям (активное): наблюдает и ищет отклонения от правил и стандартов, вносит исправления.
3. Управление по отклонениям (пассивное): вмешивается, только когда что-то не соответствует стандартам.
4. Попустительство: отказывается от ответственности, избегает принятия решений.

Преобразующий лидер

1. Харизма: обеспечивает видение перспективы и осознание миссии, вселяет гордость, завоевывает уважение и доверие.
2. Вдохновение: возбуждает высокие ожидания, использует символы для концентрации усилий, доступно выражает важные цели.
3. Интеллектуальная стимуляция: поощряет интеллектуальные усилия, рациональное и вдумчивое решение проблем.
4. Индивидуальный подход: уделяет внимание каждому работнику и имеет к каждому индивидуальный подход.

Теория социального научения

Подобно тому как теория социального научения (social learning theory) позволила сформулировать общую концептуальную основу для описания организационного поведения, она может помочь в создании модели непрерывного взаимодействия между лидером (в том числе его представлений), окружением (включая подчиненных/последователей и макропеременные) и самим поведением. Эти взаимодействия показаны на рис. 13.3. Подход представляется глубоким и жизнеспособным теоретическим основанием для понимания лидерства.

Любой другой теоретический подход, рассматриваемый в отдельности, выглядит ограниченным. Например, односторонние, когнитивно ориентированные теории черт предполагают, что лидер является казуальным фактором, который влияет на подчиненных независимо от их поведения и ситуации. Ситуационные теории делают шаг в верном направлении, но даже они в основном представляют концепцию однонаправленного воздействия, в которой некая комбинация личности конкретного лидера и ситуации определяет лидерское поведение. Даже те теории, которые претендуют на двухсторонний подход (либо в виде обмена между лидером и группой подчиненных, либо в форме взаимодействия между лидером и ситуацией), на самом деле по-прежнему придерживаются одностороннего взгляда на поведение лидера. В этих теориях казуальное воздействие на поведение лидера является результатом взаимозависимого обмена, но само поведение как определяющий фактор лидерства игнорируется.



Рис. 13.3. Трактовка лидерства в теории социального научения

Что касается применения теории социального научения к изучению лидерства, то для функционального анализа можно использовать четырехступенчатую ситуационную модель С—О—П—Д (ситуация — организм — поведение — динамика или последствия). В отличие от более ограниченного функционального анализа П—П—С (причина — поведение — следствие), который используется в модели изменения организационного поведения, переменные функционального анализа С—О—П—Д могут быть либо открытыми (видимыми), как в оперантной теории, либо скрытыми (невидимыми), что соответствует теории социального научения, и, конечно же, в этом случае признается роль опосредующих когнитивных процессов, что отражено введением переменной О.

Успешное применение функционального анализа С—О—П—Д в управлении человеческими ресурсами «зависит от способности лидера осознать открытую или скрытую последовательность причин, которые регулируют поведение лидера и подчиненных». В частности, в данном случае подчиненные играют активную роль и вместе с лидером концентрируют внимание на своем поведении и поведении других, на факторах окружающей среды (как на причинах, так и следствиях) и своих опосредующих суждениях.

Спасибо за внимание!