

**Государственный университет –
Высшая школа экономики**

Факультет Бизнес-информатики

Учебное пособие

«Лидерство и управление командой»

Магистратура по направлению 080700.68 Бизнес-информатика

Автор-составитель: Безуглый Д.Л.

Рекомендована секцией УМС

Председатель _____

«__» _____ 2007 г.

Одобрена на заседании кафедры

Зав. кафедрой, профессор _____

«__» _____ 2007г.

Утверждена УС факультета

Бизнес информатики

Ученый секретарь _____

«__» _____ 2007 г.

Москва, 2007

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.	6
1. ЛИДЕРСТВО	7
1.1. Общие представления о лидерстве.	7
1.2. Личностные качества, поведение и взаимоотношения	11
1.3. Ситуационное лидерство	21
1.4. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта	31
1.5. Замена и нейтрализация лидерства	38
1.6. Вопросы для обсуждения и самопроверки.	40
1.7. Литература раздела.	40
2. МОТИВАЦИЯ.	41
2.1. Общие представления о мотивации.	41
2.2. Содержательные модели мотивации.	47
2.3. Процессуальные теории мотивации.	68
2.4. Вопросы для обсуждения и самопроверки:	71
2.5. Литература раздела:	72
3. КОМАНДА	73
3.1. Общее представление о командах.	73
3.2. Рольевая структура команд. Команды менеджеров	84
3.3. Команда. Практические аспекты	90
4. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ ИНТЕРНЕТ:	97
5. ПРИЛОЖЕНИЯ	98
5.1. Перечень таблиц	98
5.2. Перечень рисунков	98
5.3. Задания	98
5.4. Предметный указатель	99

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ЛИДЕРСТВО	7
1.1. Общие представления о лидерстве	7
Эволюция теорий лидерства.....	9
1.2. Личностные качества, поведение и взаимоотношения	11
Личностные качества лидеров.....	11
1.2.1. Поведенческие теории.....	13
Типология Курта Левина.....	13
Управленческая решетка Р.Блейка и Джин Моутон.....	14
Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту.....	16
Теория индивидуализированного лидерства.....	17
1.3. Ситуационное лидерство	21
Модель ситуационного лидерства Фидлера.....	21
Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшарда.....	23
Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла.....	25
Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго.....	26
1.4. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта	31
1.4.1. Эмоциональный интеллект.....	31
1.4.2. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана.....	32
Диктаторский стиль.....	33
Авторитетный стиль.....	34
Партнерский стиль.....	34
Демократичный стиль.....	34
Образцовый стиль.....	35
Наставнический стиль.....	35
1.5. Замена и нейтрализация лидерства	38
1.6. Вопросы для обсуждения и самопроверки	40
1.7. Литература раздела	40
2. МОТИВАЦИЯ	41
2.1. Общие представления о мотивации	41
2.1.1. Простейшая модель мотивации (Вознаграждения).....	43
2.1.2. Мотивация с помощью подкрепления (Метод «Кнута и пряника»).....	44
2.1.3. Эволюционные и биологические теории.....	46
2.2. Содержательные модели мотивации	47
2.2.1. Рационально-экономическая модель.....	47
Теория Ф. У. Тейлора.....	47
Теория Г. Эмерсона.....	49
Теории X и Y Дугласа Макгрегора.....	50
2.2.2. Социальная модель.....	52
Теория Э. Мейо.....	52
Недостатки социальной модели.....	53
Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения от работы Герцберга.....	54
Недостатки теории Герцберга.....	55
2.2.3. Модели самоактуализации.....	56
Иерархия потребностей Маслоу.....	56
Базовые потребности.....	56
Другие характеристики базовых потребностей.....	61
Функциональная автономия.....	64

Иерархия потребностей по Фланнес и Бьюэлл	64
Мотивация в течение жизни человека: в разном возрасте - разные потребности	65
Теория ERG Альдерфера	65
Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда	66
2.2.4. Комплексная модель Шейна	67
2.3. Процессуальные теории мотивации.....	68
Теория ожиданий	68
Теория справедливости	69
Теория Портера-Лоулера	70
2.4. Вопросы для обсуждения и самопроверки:.....	71
2.5. Литература раздела:	72
3. КОМАНДА.....	73
3.1. Общее представление о командах.....	73
3.1.1. Рабочие группы и команды	73
Типология и факторы формирования команд.....	74
<i>Виды субкультур.</i>	75
1. “Комбинат”	76
2. “Клика”	76
3. “Кружок”	76
4. “Команда”	77
Структура группы.....	77
Численность группы.....	78
3.1.2. Формирование состава команды.....	79
3.1.3. Этапы жизненного цикла команды	81
1. Формирование.....	81
2. Шторм. Ближний бой	81
3. Нормирование (Norming).....	82
4. Работа	83
5. Разрушение (Расформирование) команды	83
3.2. Ролевая структура команд. Команды менеджеров.....	84
3.2.1. Типология Белбина	85
3.2.2. Типология Ицхака Адизеса	86
Р---: Производитель результатов/Одинокий рейнджер.....	86
-А--: Администратор/Бюрократ	87
--П-: Предприниматель/Поджигатель.....	87
---И: Интегратор/Суперпоследователь	87
----: Нейтральный менеджер/Пустышка.....	88
РАПИ: «Книжный» менеджер/«Идеальный» менеджер.....	88
3.3. Команда. Практические аспекты.....	90
3.3.1. Разрешение конфликтов	90
Определение конфликта	90
Конфликт в жизни команды	91
Классические подходы к разрешению конфликтов	92
Структурные методы управления конфликтом	94
3.3.2. Плохое исполнение	95
4. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ ИНТЕРНЕТ:.....	97
5. ПРИЛОЖЕНИЯ	98
5.1. Перечень таблиц.....	98
5.2. Перечень рисунков	98

5.3.	Задания.....	98
5.4.	Предметный указатель	99

Введение.

Пособие «Лидерство и управление командой» предназначено для комплексного изучения различных аспектов работы групп и команд с минимумом властных полномочий. Глубокое понимание предмета достигается за счет изучения в рамках курса основных элементов теории и практики, связанных с лидерством, мотивацией и внутренней групповой динамикой. Материал курса в значительной степени опирается на методический материал современной западной учебной и периодической литературы по управлению и предпринимательству.

Пособие включает в себя краткий конспект лекций, а также основные наглядные материалы и задания, предназначенные как для индивидуального, так и группового выполнения. Одна часть заданий выполняется непосредственно в пособии – в специально отведенных для этого местах. Другая часть, включающая в себя групповые задания и предполагающая осуществление своевременного преподавательского контроля, предусматривает выполнение упражнений на отдельных листах, которые хранятся у студентов. Кроме того, для активного восприятия лекционного материала в пособие включены задания, которые необходимо выполнять на лекции с помощью преподавателя.

Весь материал пособия сгруппирован в три взаимосвязанных блока.

В первом блоке рассматриваются теоретические аспекты и история развития теорий, связанных с феноменом личностного лидерства, начиная с теорий, опирающихся на концепцию врожденных качеств лидера, и заканчивая наиболее современными, такими как резонансное лидерство на основе эмоционального интеллекта. Подробно рассматривается вопрос связи феномена лидерства с феноменом взаимодействия между лидером и последователями.

Во втором блоке рассматриваются теоретические аспекты и история развития современных теорий, связанных с мотивацией. Подробно рассматриваются теории, рассматривающие рационально-экономическую модель, социальную модель, модель самоактуализации и др..

Третий блок, завершающий данное пособие, посвящен вопросам внутренней динамики команды как единого целого. Изучаются различия между группами и командами, этапы жизненного цикла команды. Подробно разбираются наиболее проработанные на данный момент ролевые теории структуры команд на примере структур Мередита Белбина и Ицхака Адизиса. И завершают блок темы управления конфликтами в команде, а также работы с членом команды в случае ненадлежащего исполнения работы.

В конце каждого блока приведен список рекомендуемой литературы. Завершает пособие раздел, содержащий вопросы для самоконтроля и перечень тем для рефератов.

Особенностью предлагаемого материала является его относительная «фрагментарность». Хотя отдельные элементы связаны между собой, изучать соответствующий материал можно в различной последовательности. Рекомендованная последовательность предложена в содержании.

Учебно-методическое пособие подготовлено в рамках Инновационной программы ГУ ВШЭ для направления «Бизнес-Информатика».

1. Лидерство

В первой части курса рассматриваются следующие темы :

- Тема 1.1 Общие представления о лидерстве.
- Тема 1.2. Личностные качества, поведение и взаимоотношения
- Тема 1.3. Ситуационное лидерство

1.1. Общие представления о лидерстве.

Задание 1.1 Определение феномена лидерства.

Дайте определение лидерства. Приведите по крайней мере 5 ситуаций, в которых Вам приходилось наблюдать этот феномен.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Слово "лидер" в переводе с английского языка (leader) обозначает "руководитель", "глава", командир", "вождь", "правитель", "ведущий"¹. Однако, не смотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке трактовка его не однозначна. Можно выделить следующие основные подходы к его изложению:

1. Лидерство - это разновидность власти, которая осуществляется одним или несколькими индивидуумами. Отличием этой власти является направленность сверху вниз.

2. Лидерство является управленческим статусом, социальной позицией, связанной с принятием решений, это руководящая должность².

3. Лидерство - это вид влияния на других людей, который отвечает следующим условиям:

- влияние должен быть постоянным, а не эпизодичным;
- влияние лидера должно распространяться на всю группу (организацию);
- лидер должен иметь явный приоритет во влиянии;
- влияние лидера, особенно организационного, должен опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности управления.

4. Лидерство — это неформальное влияние. Оно отличается от руководства, которое предусматривает достаточно жесткую и формализованную систему отношений управления — подчинение.

5. Лидер - это символ общности и образец поведения группы. Он «выдвигается» снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

¹ ABBY Lingvo 8.0.

² Данная интерпретация вытекает из структурно-функционального подхода, который имеет целью рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей.

В рамках нашего пособия определим лидерство как феномен влияния человека или малой группы, на большую группу (например, коллектив), позволяющий значительно повысить эффективность достижения целей.

Питер Друкер и Уоррен Беннис первыми кратко сформулировали различие между управлением и лидерством: «суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства – чтобы правильно выбрать то, что нужно делать».

Рассмотрим более подробно типично выделяемые различия между лидерством и классическим управлением. В таблице приведено сравнение подходов классического менеджера и лидера к пяти основным областям деятельности.

Таблица 1.1 Сравнение различия подходов с точки зрения менеджмента и лидерства³

	Менеджмент	Лидерство
Направление	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование и составление бюджета • Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание образа будущего и разработка стратегии • Концентрация внимания на будущих результатах деятельности
Ориентация	<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы и подбор персонала • Руководство и контроль • Создание границ 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование корпоративной культуры • Стимулирование профессионального роста персонала • Устранение границ
Взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> • Командовать или подчиняться. • Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/продажей товаров и услуг • Использование должностной власти • Исполнение роли босса 	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы • Использование личной власти • Исполнение роли наставника, помощника, прислуги
Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональная дистанция • Ментальность эксперта • Умение выражать свои мысли • Конформизм • Адекватная оценка организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональные связи • Открытость (широкий кругозор) • Умение слушать собеседника (общение) • Нонконформизм (смелость) • Адекватная оценка собственных качеств
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой более всего ценится эффективность работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Инициация изменений, формирование культуры, в которой более всего ценится честность
Управление	<ul style="list-style-type: none"> • Подчиненные • Процессы и другие ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Последователи • Соратники • Климат • Культура

Очевидно, что лидерство не может заменить менеджмент. Подходы классического менеджмента и лидерства должны дополнять друг друга. В различных организациях на

³ John P. Kotter. Leading Change. - Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

всех уровнях управления есть менеджеры, которые являются также эффективными лидерами, и большинство людей способны развить в себе необходимые для этого качества.

Проблема установления различий между навыками менеджера и лидера в наши дни разрешилась признанием того факта, что современный руководитель должен владеть как навыками лидерства, так и умениями, позволяющими осуществлять регулярный менеджмент.

Эволюция теорий лидерства

Чтобы понять, что понимается под лидерством на современном этапе, важно представлять эволюцию его концепций. Понимание лидерства отражает менталитет общества в целом, в том числе изменение норм, установок и мировосприятия людей. Различные теории лидерства можно разбить на шесть групп. Многие из идей, сформулированных в прошлом, используются до сих пор.

Таблица 1.2 Эволюция теорий лидерства

№	Теория	Описание
1.	Теории великого человека	Это старейшие из теорий лидерства. В первых исследованиях предполагалось, что лидер (непрерменно мужчина) имеет некоторые врожденные характеристики «героя», которые позволяют ему приобретать власть и влияние над людьми. В организациях, социальных и религиозных движениях, правительствах, армиях лидером считался «великий человек», способный объединить людей и оказывать на них влияние за счет своих врожденных способностей ⁴ .
2.	Теории личностных качеств	Дальнейшие исследования стали уделять внимание личностным качествам, создающим лидера. Начиная с 1920-х годов ученые пытались выяснить, обладает ли лидер некими качествами (например, повышенным интеллектом или особой энергичностью), отличающими его от остальных людей. Предполагалось, что выделение «особых» качеств позволит прогнозировать становление лидера или даже «воспитывать» лидеров. Интерес к исследованиям в этой области не утихает и по сей день.
3.	Поведенческие теории	Неудачи в определении универсальных черт заставили ученых в начале 1950-х годов более пристально взглянуть на действия лидеров. Одно из направлений исследований было сфокусировано на деятельности лидеров в организации: какие роли они играют, какую ответственность на себя берут, какие функции менеджмента осуществляют. В этих исследованиях делалась попытка определить различия в поведении эффективного и неэффективного лидера. Рассматривались стили общения и обращения лидеров с группой.

⁴ Наиболее известны работы Макиавелли, Ницше.

4. Ситуационные теории	<p>На следующем этапе стали изучаться контекстуальные и ситуационные переменные, влияющие на эффективность лидерства. Основная идея заключалась в том, что лидеры могут оценивать ситуацию и адаптировать к ней свое поведение. Главными ситуационными переменными являются характеристики последователей, заданий, рабочей и внешней среды. В рамках теорий этой группы считается, что лидерство невозможно понять в отрыве от характеристик группы и ситуации.</p>
5. Теории влияния	<p>Эти теории изучают то, как влияют друг на друга лидер и его группа. В центре исследования стоит <i>харизматический лидер</i>, чья власть основывается не столько на должностном положении, сколько на личностных качествах. В рамках этих теорий наибольшее развитие получила тема формирования видения (образа будущего) как основы для инициации изменений.</p>
6. Теории взаимоотношений	<p>С конца 1970-х годов идеи лидерства стали связывать со взаимоотношениями, со взаимодействием лидера и его группы, их влиянием друг на друга. В этих теориях рассматриваются не столько деятельность лидера, сколько процесс налаживания взаимоотношений, включающих в свой круг всех участников и позволяющих каждому вносить свой вклад в достижение общих целей. Межличностные отношения расцениваются как главный фактор эффективности лидера. Одна из теорий этой группы описывает трансформационное лидерство⁵. Трансформационный лидер воспитывает лидеров из членов своей группы, повышает их мотивацию и усиливает морально-волевые качества. Другая теория этой группы, развивающая концепцию трансформационного лидерства, обслуживающего лидерства предполагает, что лидер — это, прежде всего, человек, не столько руководящий и контролирующий, сколько служащий другим людям. Такой лидер всегда ставит интересы окружающих выше собственных.</p> <p>Другой важной особенностью этих теорий является рассмотрение личностных качеств, необходимых лидеру для установления конструктивных взаимоотношений. К этим качествам относятся эмоциональная область интеллекта, ум, честность, высокая мораль, смелость. Кроме того, лидеры налаживают взаимоотношения с людьми, мотивируя их, передавая им властные полномочия, стимулируя работу в командах и поддерживая разнообразие.</p>

⁵ Термин «трансформационное лидерство» был введен в психологию Б.Бернсом и Б.Басом

1.2. Личностные качества, поведение и взаимоотношения

Личностные качества лидеров

Первые попытки понять успех лидеров были сосредоточены на изучении их личностных качеств. Личностные качества — это индивидуальные отличительные черты человека, такие как интеллект, честность, уверенность в себе, внешность и т.д.. В исследованиях начала XX века, рассматривавших выдающихся лидеров, была сформулирована теория великой личности. В ее основе лежит предположение, что некоторые люди имеют врожденные качества лидера. Теория великой личности определяет качества лидера, отличающие его от остальных людей. Значительное влияние на эти работы оказала теория Фридриха Ницше (1844-1900) о сверхчеловеке. Однако в большинстве более поздних исследований обнаруживается лишь слабая связь между личностными качествами и успехом лидера. Разнообразие качеств успешных лидеров свидетельствует о том, что способности к лидерству не обязательно являются врожденными.

Задание 1.2 Качества лидеров

Укажите некоторые личностные качества известных вам лидеров. Какие из этих качеств кажутся вам наиболее значимыми? Почему?

Благодаря развитию психологии изучение личностных качеств лидеров в 1940-50-е годы проводилось с применением анкет и тестов. При этом оценивались особенности личности (креативность, уверенность в себе), физические параметры (возраст, энергичность), способности (объем знаний, владение речью), социальные качества (популярность, коммуникабельность) и качества, связанные с работой (стремление добиться высоких результатов, упорство в преодолении трудностей). Эффективными лидерами часто признавались те, которым удавалось добиться исключительных результатов работы, занять более высокую должность в организации и заработать больше денег.

В 1948 году Р. М. Стогдилл (R. M. Stogdill) сделал обзор более сотни научных исследований, проводившихся в рамках теории личностных качеств. Ему удалось выделить личностные особенности, характерные для успешных лидеров: высокий интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремление взять на себя ответственность, честность. Стогдилл также сделал следующий вывод: значение отдельного качества часто зависит от конкретной ситуации. Таким образом, наличие определенных качеств в человеке не гарантирует успеха его деятельности.

Харизма (от гр. - милость, божий дар) является формой влияния индивида на других людей благодаря личной привлекательности, которая вызывает поддержку и признание лидерства, которое обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Харизма, как источник лидерской власти, связана со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Лидеры харизматического типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят.

Исследования свидетельствуют, что харизма имеет отрицательную и положительную стороны. *Отрицательная харизма* связана с узурпацией личной власти, *положительная* - с тенденцией к делегированию части власти последователям.

В 1990-е годы наблюдался всплеск интереса к изучению личностных качеств лидерства. В 1991 году С. А. Киркпатрик (S. A. Kirkpatrick) и Е. А. Лок (E. A. Locke) выделили ряд личностных качеств (включая и некоторые обнаруженные Стогдиллом), которые отличают лидеров от простых людей.

Таблица 1.3 Перечень личностных характеристик

Личностные качества	Социальные качества
Энергичность	Коммуникабельность, навыки взаимодействия
Физическая выносливость	Кооперативность
Интеллект и способности	Способность налаживать сотрудничество
Интеллект, когнитивные способности	Тактичность, дипломатичность
Знания	Качества, связанные с работой
Уверенность в суждениях, способность принимать решения	Настойчивость, стремление к высоким результатам
Личность	Ответственность за достижение целей
Высокое самосознание	Способность не отступать перед трудностями
Честность и прямота	Социальное окружение
Энтузиазм	Образованность
Стремление лидировать	Мобильность
Независимость	

В 21 веке интерес к личностным качествам лидеров вновь повысился в связи с новыми исследованиями деятельности головного мозга – так называемой лимбической системы мозга и связанным с ней понятием Эмоционального интеллекта. Теория лидерства, основанная на понимании эмоционального интеллекта, будет рассмотрена в Главе 1.4 «Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта».

Изучение личностных качеств стало важной частью исследований лидерства в XX веке и не теряет своего значения в наши дни. Многие ученые по-прежнему убеждены, что определенные личностные качества присущи эффективному лидеру, но только в сочетании с другими факторами. Некоторые из этих личностных качеств — уверенность в себе, честность и прямота, настойчивость— считаются наиболее существенными для лидера. Рассмотрим их более подробно.

Уверенность в себе — это уверенность в собственных способностях и правоте своих суждений, решений и идей. Лидер, позитивно оценивающий себя и проявляющий уверенность в собственных способностях, вызывает доверие, уважение и восхищение группы. Такой человек своим примером мотивирует окружающих и вдохновляет их на преодоление сложностей.

Честность — это правдивость и непредвзятость, открытость перед окружающими и в первую очередь перед самим собой. Без честности практически невозможно сформировать доверие во взаимоотношениях.

Прямота — это цельность, собранность и способность действовать в соответствии с высокими моральными принципами. Эти качества вызывают у окружающих уважение

и позволяют лидеру добиться доверия последователей. Кроме того, появление этих качеств является проявлением признака силы, которой должен обладать лидер, для того чтобы не бояться последствий связанных с этими качествами.

Настойчивость⁶ (драйв) — это сильная внутренняя мотивация, которая придает лидеру энергию и независимость. Настойчивые лидеры имеют высокий уровень притязаний, инициативны и постоянно стремятся к достижению высоких результатов. Амбиции заставляют лидеров ставить перед собой высокие цели и проявлять инициативу, чтобы достичь их.

Задание 1.3 Наиболее важное качество лидера

Выберите наиболее важное, с вашей точки зрения, качество из таблицы 1.3 из неперечисленных выше и опишите его связь со способностью человека лидировать.

1.2.1. Поведенческие теории.

В рамках теорий этой группы предполагается, что успешным и неуспешным лидерам присущи определенные формы поведения. Было проведено много исследований, в которых делалась попытка обнаружить эти формы. Поведение легче поддается изучению и воспроизведению, чем качества. Таким образом, следуя логике поведенческих теорий, изучая шаблоны (формы) поведения лидеров можно выделить определенные навыки и обучиться им.

Типология Курта Левина.

Самой популярной поведенческой теорией до сих пор остается типология индивидуальных стилей руководства, разработанная в тридцатые годы эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890-1947 гг.). В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (анархический).

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решения, степень делегирования полномочий, способ контроля, выбор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними – предпочитаемые методы управления. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный характеризуется бессистемностью в выборе методов управления.

⁶ В англоязычных источниках часто используется как **drive**

Таблица 1.4 Сравнение авторитарного и демократического стиля лидерства

<u>Авторитарный стиль</u> <u>(директивный)</u>	<u>Демократический стиль</u> <u>(коллегиальный)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Преимущественное использование командных методов управления. • Ориентация на задачу. • Централизация полномочий. • Единоличность в решениях. • Подавление инициативы. • Жесткий контроль. • Минимальное информирование, малая гласность. • Предпочтение наказаниям. • Нетерпимость к критике, устранение неугодных. • Жесткость, напористость, порою грубость в общении. 	<ul style="list-style-type: none"> • Упор на социально-психологические и экономические методы управления. • Ориентация на человека. • Делегирование полномочий. • Коллегиальность в решениях. • Поощрение инициативы. • Умеренный контроль. • Полное информирование, широкая гласность. • Предпочтение поощрениям. • Поощрение обратной связи • Доброжелательность, вежливость, тактичность в общении.

Управленческая решетка Р.Блейка и Джин Моутон.

Сотрудники Техасского университета (University of Texas) Роберт Блейк (Robert Blake) и Джинн Моутон (Jane Mouton) разработали двухмерную модель, которую они назвали решеткой лидерства⁷. Блейк и Моутон предложили оценивать лидеров по девятибалльной шкале, исходя из двух критериев: внимание к людям и внимание к производству. Сгруппированные по двум осям оценки отражают пять основных стилей.

Таблица 1.5 Типы менеджмента в управленческой решетке Р.Блейка и Д. Моутон.

№	Тип	Описание	Комментарий	Л⁸	П⁹
1.	Обедненное управление	Минимальных усилий, направленных на выполнение работы, достаточно, чтобы сохранить свою должность в организации	Возможно реальное управление реализуется другим человеком. «Серый кардинал»	1	1
2.	Власть-подчинение	Высокие результаты корпоративной деятельности достигаются путем создания условий работы, в которых человеческий фактор служит незначительным препятствием	Эффективность операций является доминирующей ориентацией	1	9

⁷ Robert Rogers Blake, Jane Srygley Mouton The Managerial Grid.. ISBN: 978-0884152521

⁸ Внимание к людям

⁹ Внимание к производству

3. Управление в духе загородного клуба	Забота о нуждах людей и хорошие взаимоотношения создают комфортную, дружескую атмосферу и благоприятные условия работы	Наблюдается в тех случаях, когда лидер уделяет больше внимания людям, чем результатам работы	9	1
4. Организационное управление	Достижение хороших результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнять корпоративные задания и сохранить рабочую атмосферу, устраивающую сотрудников	Компромиссное решение	5	5
5. Групповое управление (Команда)	Выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, а взаимосвязь и общность целей создают атмосферу доверия и уважения	Наиболее эффективный стиль, свидетельствует о наличии сформированной команды	9	9



Рис. 1.1 Управленческая решетка Блейка-Моутон

Внимательное поведение показывает, насколько чутко лидер относится к подчиненным, насколько уважает их мнения и чувства и в какой степени ему удастся добиться взаимного доверия.

Иницилирующее поведение показывает, насколько лидер ориентирован на выполнение заданий и склонен направлять деятельность подчиненных на достижение корпоративных целей. Этот тип лидерства предполагает жесткое руководство, контроль, детальное планирование и составление расписания и графика работы подчиненных.

Хотя многие лидеры используют оба типа поведения, две указанные поведенческие категории независимы друг от друга. Иными словами, лидер может в значительной или незначительной степени проявлять формы поведения, принадлежащие разным категориям. Кроме того, лидер способен демонстрировать выраженное внимательное поведение и в незначительной степени использовать иницилирующее поведение, либо наоборот. Как показывают исследования, каждая из четырех комбинаций стилей лидерства может быть эффективной.

Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту

Позднее Р. Танненбаум и У. Шмидт[13] предложили схему, получившую название континуума лидерского поведения (Рис. 1.2). Схема показывает, что лидер имеет широкий выбор форм поведения по отношению к своим последователям. Важной особенностью подхода Танненбаума-Шмидта был акцент на том, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от того, каков источник полномочий лидера: формальная власть (т.е. власть, которой обладает лидер вследствие своего формального положения в организации) или личностные качества.

Если власть лидера основывается преимущественно на его личностных качествах, то поведение лидера в большей степени демократическое и ориентировано на отношения; лидер при этом предоставляет последователям большую свободу действий.

При движении к противоположному концу континуума поведение лидера становится более авторитарным и ориентированным на решение задачи, причем последователям предоставляется все меньше свободы действий.

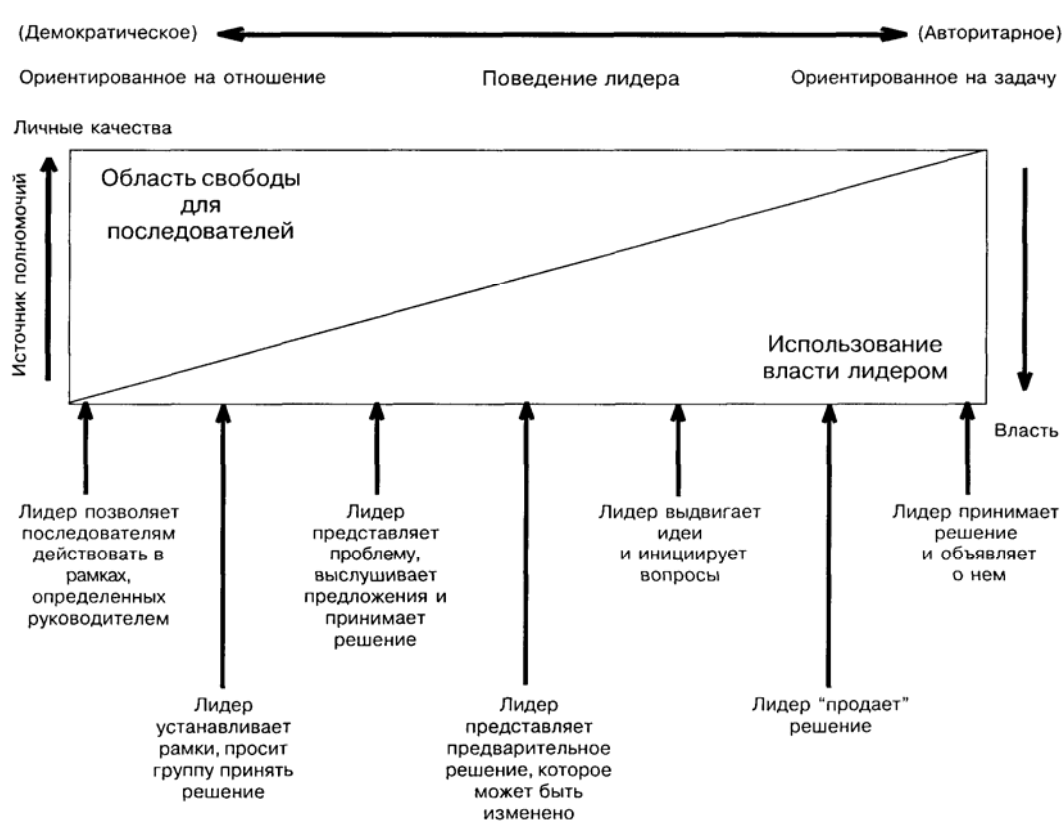


Рис. 1.2 Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту

Теория индивидуализированного лидерства

В рамках перечисленных теорий личностных качеств и поведения считалось, что лидер усваивает основной стиль поведения, позволяющий ему распространить свое влияние на всех членов группы. Альтернативное направление развивается в работах профессора Фреда Дансеро (Dansereau) связанных с теорией индивидуализированного лидерства¹⁰. Эта теория предполагает рассмотрение специфических взаимоотношений между лидером и каждым отдельным участником группы. Индивидуализированное лидерство — это теория, основывающаяся на том убеждении, что лидер налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения лидера с отдельным человеком и реакцию этого человека на лидера. С этой точки зрения лидерство представляет собой серию диад, или серию взаимодействий между двумя людьми.

Индивидуализированное лидерство (называемое также теорией диад) позволяет выяснить, почему лидеры оказывают на одного человека большее влияние, чем на другого. Таким образом, чтобы понять феномен лидерства, нужно рассмотреть двусторонние отношения лидера с каждым членом группы. В этой теории особое место занимает концепция обмена: что каждый участник взаимодействия отдает и что он получает. Лидеры способны удовлетворять эмоциональные потребности последователей, оказывать им поддержку, убеждать их в собственной значимости, в то время как последователи проявляют лояльность и добиваются хороших результатов работы.

Таблица 1.6 Стадии развития теории индивидуализированного лидерства

Фаза	Описание периода
1.	Отход от господствующего положения общего стиля лидерства для всей группы (Average Leadership Style approach). Идея того, что лидер общается по-разному с каждым из своих подчиненных достаточно долго приживалась в академической среде. (1972-1977)
2.	Вертикальная диадная связь. Поведение и характеристики лидера оказывают различное влияние на последователей, создавая внутригрупповое и внегрупповое взаимодействие. (1978-1983)
3.	Формирование основных положений теории индивидуализированного лидерства. Лидер налаживает индивидуальные отношения с каждым из подчиненных. Каждая диада включает уникальные взаимоотношения, независимые от других диад, вне зависимости от формально сформированных групп (1984-1989)
4.	Налаживание партнерства. Взаимообмен между лидером и членом группы. Лидер и последователь инвестируют и получают дивиденды от взаимного сотрудничества. (1990-1995).
5.	Системы и сети. Диады могут иметь различную направленность, пересекая уровни и границы, что создает сеть, способствующую повышению результатов (с 1996 по текущий период времени)

Модель вертикальной диадной связи (МВДС) показывает значение диад, формируемых лидером с каждым членом группы. В процессе первоначальных исследований выяснилось, что подчиненные по-разному описывают одного и того же лидера. Например, одни подчиненные сообщали, что у них налажены с лидером отношения взаимного доверия и уважения и что они несут определенные обязательства

¹⁰ Individualized Leadership Yammarino and Dansereau Journal of Leadership & Organizational Studies.2002; 9: 90-99 <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/refs/9/1/90>

друг перед другом. Такие отношения можно связать со значительной ориентацией лидера и на людей, и на рабочие задачи. Другие подчиненные говорили об отсутствии взаимного уважения, доверия и обязательств. Они считали, что у них слабый лидер.

Исходя из двух противоположных паттернов взаимоотношений подчиненные были разделены на две категории: те, с которыми лидер осуществляет внутригрупповые взаимоотношения, и те, с которыми лидер осуществляет внегрупповые взаимоотношения. Таблица 1.7 показывает различия в поведении лидера по отношению к подчиненным. Из собственного опыта участия в группах (это могли быть учебный класс, спортивная команда, трудовой коллектив) мы можем заключить, что некоторые лидеры проводят много времени с определенными людьми и относятся к ним с доверием, предоставляя им особые привилегии. В терминологии модели вертикальной диадной связи этих людей можно рассматривать как участников внутригрупповых взаимоотношений с лидером. Другим же членам группы лидер не оказывает такого доверия, с ними он осуществляет внегрупповые взаимоотношения.

Подчиненные, с которыми лидер наладил внутригрупповые отношения, имеют тесные контакты с ним и часто становятся его ассистентами, играя важную роль в функционировании подразделения. Подчиненные, с которыми лидер наладил внегрупповые отношения, не играют ключевых ролей. По причине указанных различий подчиненные часто разбиваются на подгруппы, которые поддерживают лидера либо противостоят ему. Одни подчиненные имеют возможность удовлетворять свои потребности, другие — нет. Эти различия обусловлены диадными связями между лидером и каждым подчиненным. Для тех, с кем установлены внутригрупповые взаимоотношения, лидер доступен. Такие подчиненные имеют возможность оказывать влияние на лидера, непосредственно взаимодействовать с ним, получать от него награды.

Таблица 1.7 Различия в поведении лидера по отношению к подчиненным, с которыми он осуществляет внутригрупповые и внегрупповые взаимоотношения¹¹

Внутригрупповые взаимоотношения	Внегрупповые взаимоотношения
Обсуждает цели; предоставляет сотрудникам свободу использовать собственные подходы для решения проблем и достижения целей	Дает сотрудникам особые директивы, касающиеся того, как выполнять задания и достигать целей
Выслушивает предложения сотрудника, касающиеся способов выполнения заданий	Проявляет незначительный интерес к предложениям и комментариям сотрудника
Считает, что для сотрудника вполне приемлемо учиться на собственных ошибках	Критикует или наказывает сотрудника за ошибки
Назначает сотрудника на перспективную должность, иногда позволяет ему самому выбирать должность	Заставляет подчиненного выполнять рутинную работу и осуществляет жесткий контроль
Иногда следует советам сотрудника	Как правило, настаивает на собственном мнении
Награждает за хорошую работу	Концентрирует внимание на плохих результатах

На третьей стадии развития теории индивидуализированного лидерства (1984-1989) более детально изучались взаимоотношения между лидером и членами группы. Эти исследования позволили выяснить, что влияние лидера на последователей зависит от

¹¹ Основано на Жан-Франсуа Манзони, Жан-Луи Барсу «Синдром установки на неудачу» [12]

развития взаимоотношений между ними. При этом учитывались такие факторы, как постоянная коммуникация, общие ценности, характеристики последователей, удовлетворенность работой, результаты деятельности, лояльность. Лидер, как правило, стремился установить внутригрупповые взаимоотношения с теми людьми, которые имели аналогичные с ним качества (одинаковое социальное окружение, **общие ценности**), а также с теми, кто обнаруживал высокий уровень компетенции и интерес к работе. Как показали результаты исследований, взаимоотношения с сотрудниками, у которых наладились внутригрупповые отношения с лидером, носили более интенсивный характер. Эти подчиненные показывали более высокие результаты труда и были больше удовлетворены своей работой по сравнению с остальными. Было также доказано, что интенсивные взаимоотношения между лидером и членами группы укрепляют позиции лидера и положительно влияют на подчиненных, организацию и ее отделы. Что касается последователей, то интенсивные взаимоотношения связаны с более интересными назначениями, большей ответственностью, наделением властью, награждениями, включая повышение зарплаты и продвижение по службе. Все это приносит пользу и лидеру, и организации, потому что инициативность и старание сотрудников способствуют повышению результатов труда.

Исследователи выделили три стадии развития взаимоотношений лидера и подчиненных. На первой стадии обе стороны изучают друг друга и ведут неформальные беседы, определяя наиболее приемлемые формы поведения. Распределение ролей зависит от ожиданий лидера и членов группы друг от друга. На следующей стадии участники взаимоотношений ближе узнают друг друга, уточняя роли, которые будут играть. На третьей стадии поведение приобретает устойчивые формы, а сами взаимоотношения — внутригрупповой и внегрупповой статус.

В последующем ученые пытались выяснить, может ли лидер наладить конструктивные взаимоотношения с большим количеством подчиненных. Здесь выяснилось, что разделение взаимоотношений на внутригрупповые и внегрупповые вызывает враждебность некоторых членов группы по отношению к лидеру. Предпочтение лидером одних членов группы другим (появление «любимчиков») вредит всей организации. Как показали исследования, подобное разделение происходит уже через пять дней после знакомства лидера с членами группы.

Ученых на этом этапе более всего интересовало, может ли лидер наладить хорошие взаимоотношения со всеми членами группы, а не только с любимчиками. Здесь не ставился вопрос о причинах дискриминации. Исследователи пытались выяснить, каким образом лидер может наладить индивидуальное партнерство с каждым членом группы. Основная гипотеза заключалась в том, что лидеры способны поддерживать интенсивные взаимоотношения со всеми подчиненными и создавать благоприятную рабочую атмосферу. Такой подход означает, что лидер оценивает каждого человека независимо и с каждым подчиненным устанавливает различные, но позитивные отношения.

В тех случаях, когда лидеры начинают налаживать хорошие отношения со всеми членами группы, сотрудники значительно увеличивают производительность труда. По мере развития отношения работа всей группы становится продуктивнее. Лидер может прибегать к помощи подчиненных и вовлекать их в процесс принятия решений, оказывая им при этом поддержку, мотивируя и обучая их. В ответ на это сотрудники стараются добиться более высоких результатов работы. В некотором отношении лидер объединяет одновременно личные и производственные интересы каждого сотрудника. Таким образом, позитивные отношения лидера со всеми подчиненными способствуют высокому качеству работы и увеличению производительности труда.

На последней стадии исследований было показано, что диадные связи лидера с подчиненными способны распространяться в более крупных системах. Были изучены механизмы, спомощью которых диадные отношения могут преодолевать традиционные границы отделов, функциональных уровней и даже корпоративные границы. С этой точки зрения круг отношений лидера не ограничивается только подчиненными, но включает в себя его коллег и всех деловых участников, причастных к деятельности организации. Однако ученые полагают, что лидеру необходимо налаживать конструктивные индивидуальные взаимоотношения с максимально возможным количеством людей, способных приносить пользу организации.

Фактически это направление напрямую состыковалось с изучением такого явления, как социальные сети. Здесь необходимо отметить, что, хотя в результате значительного внимания диадным связям социальные сети попадают в область данного направления, позитивные связи между лидером и его группой качественно отличаются от других связей, возникающих у лидера в рамках социальных сетей.

1.3. Ситуационное лидерство

Существует несколько подходов к ситуационному лидерству, различающихся по выбору критериев, которые определяют управленческую ситуацию. Например, Ф. Фидлер¹² предложил подход, в рамках которого важнейшими ситуационными факторами являются отношения между лидером и последователями, структурированность работы (т.е. ясность в отношении того, что и как делать) и властная позиция лидера в организации. В модели «путь — цель» Р. Хауза и Т. Митчелла акцент делается на характеристиках последователей лидера и таких организационных факторах, как организационная культура, содержание и структура работы, система формальных властных отношений. И все же наибольшую популярность в последние годы приобрела теория ситуационного лидерства, авторами которой являются американцы П. Херси и К. Бланшар. Их труд «Ситуационное лидерство® II» [3] основан на убеждении в том, что люди могут и хотят развиваться, и что не существует единственного, самого лучшего стиля управления для поощрения этого развития. Стиль руководства должен подстраиваться к конкретной ситуации.

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Фред Фидлер по праву считается основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 1960-х гг., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик *наименее предпочитаемого работника* (НПР). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из предложенных позиций, должны были описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибалльной шкалы приводится ниже.

Таблица 1.8 Пример характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР)

Недружествен	1	2	3	4	5	6	7	8	Дружествен
Приятный	8	7	6	5	4	3	2	1	Неприятный
Все отвергающий	1	2	3	4	5	6	7	8	Все принимающий
Напряженный	1	2	3	4	5	6	7	8	Расслабленный

После подсчета баллов по всем позициям шкалы определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы — имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: *мотивированность на отношения и мотивированность на работу*.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на

¹² Фред Фидлер "Теория эффективного лидерства" (1967),

последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными:

- *Отношения «лидер — последователи».* Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру.
- *Структурированность работы.* Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих: *ясность цели, множественность средств по достижению цели, обоснованность решения, специфичность решения.* Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.
- *Должностная власть.* Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей. Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (Рис. 1.3), наглядно описывающих модель Фидлера.

Кроме того, показаны ситуации, в которых лидер с высоким ННР, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким ННР.

В модели Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя ННР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины ННР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.

Ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения с подчиненными	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структурированность работы	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Должностная позиция лидера	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая
Эффективность достигается	Лидером ориентированным на работу (Низкий ННР)			Лидером, ориентированным на отношения (Высокий ННР)			Лидером, ориентированным на работу (Низкий ННР)	
Благоприятствие ситуации	Наиболее благоприятная ситуация			←————→				Наименее благоприятная ситуация

Рис. 1.3 Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера

Использование рассматриваемой модели ведется по следующим основным направлениям. Модель позволяет подбирать лидера в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. В конце концов, руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу.

Модель дает основание для утверждения того, что руководителя можно обучить тому, как стать эффективным лидером, несмотря на очевидные трудности этого процесса. Да, это намного труднее, чем изменить ситуацию, в которой находится лидер. Однако, по мнению Фидлера, улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования можно посредством обучения и обогащения личного опыта. Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Однако она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшарда

Согласно теории Херси-Бланшара [3], выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: начинающий энтузиаст (D1), разочарованный ученик (D2), способный, но осторожный исполнитель (D3) и уверенный в себе профессионал (D4). В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. Желание справиться с заданием включает мотивацию и убежденность в необходимости выполнить задания. Таким образом, готовность последователей можно охарактеризовать четырьмя возможными комбинациями факторов, как показано на Рис. 1.4.

У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, показанные на Рис. 1.5

ГОТОВНОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ			
Высокая	Средняя		Низкая
← D4	D3	D2	D1
Способны и хотят или уверены в себе	Способны, но не хотят или не уверены в себе	Неспособны, но хотят или уверены в себе	Неспособны и не хотят или не уверены в себе
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕГУЛИРУЕТСЯ САМИМ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕМ		ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАПРАВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ	

Рис. 1.4 Типы готовности последователей

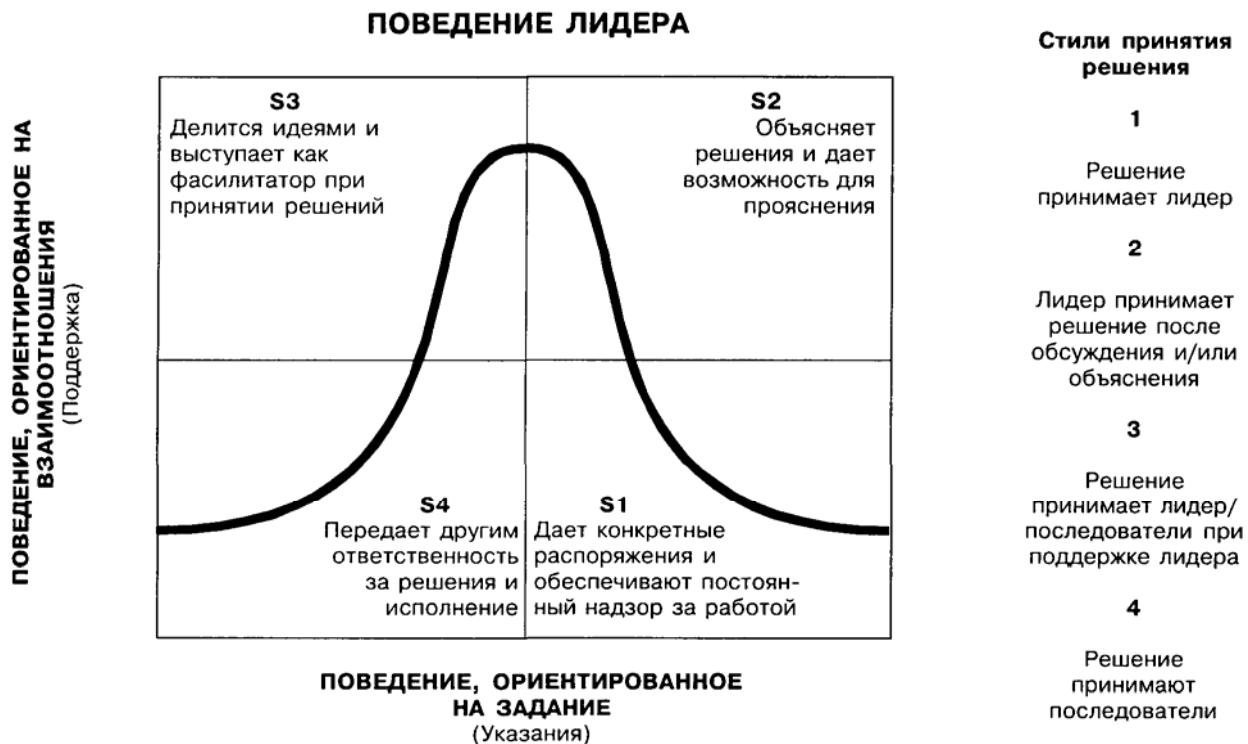


Рис. 1.5 Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару

Три навыка ситуационного лидера

Для достижения эффективности в применении модели «Ситуационное лидерство® II», необходимо овладеть тремя навыками: диагностикой, гибкостью и партнерством.

Диагностика: первый навык

Для того чтобы выбрать эффективный стиль лидерства, необходимо определить уровень развития подчиненного/последователя.

Компетентность — это сумма знаний и умений, которые индивид использует для осуществления цели или решения задачи. Лучший способ определения степени компетентности состоит в анализе эффективности работы подчиненного. Насколько человек способен планировать, организовывать, находить решения возникающих проблем и общаться? Может ли он достигать поставленных перед ним целей точно и вовремя?

Вторым фактором, на который следует взглянуть при диагностировании уровня развития, является заинтересованность — мотивация работника и уверенность в отношении цели или задачи. Если его мотивация и уверенность высоки, работника можно считать заинтересованным.

Гибкость: второй навык

Гибкость - это способность без особых усилий применять несколько стилей лидерства. Чтобы стать эффективным, необходимо использовать все четыре стили лидерства.

Партнерство: третий навык

«Партнерство открывает возможность тесного общения между лидером и сотрудниками возглавляемого им подразделения или целой организации. Партнерство характеризуется увеличенным количеством контактов, диалогов между начальником и подчиненным. Эти контакты у лидера, обладающего навыком партнерства, отличаются своим качеством и частотой. Навык партнерства позволяет лидеру настроиться на тот стиль лидерства, который соответствует уровню развития организации, а сотрудникам подразделения или организации партнерство позволяет выразить пожелания к руководителю относительно стиля его руководства.»

Данная модель хорошо соотносится со многими признанными концепциями. Так, например, в управленческой сетке Блейка и Моутон стили лидера находятся в следующем соответствии с рассматриваемой моделью: 9,1 = S1; 9,9 = S2; 1,9 = S3; 1,1 = S4¹³. Однако в отличие от управленческой сетки, в модели ситуационного лидерства Херси и Бланшара не заявляется об одном, единственно верном для всех ситуаций, стиле. Другим отличием модели является то, что в описании стилей она переносит акцент с позиционирования лидера по отношению к работникам и работе на само лидерское поведение.

Модель выделяется относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 1970-е гг. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель и получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (Рис. 1.6).

Директивное лидерство — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

¹³ См стр. 14 Управленческая решетка Р.Блейка и Джин Моутон.

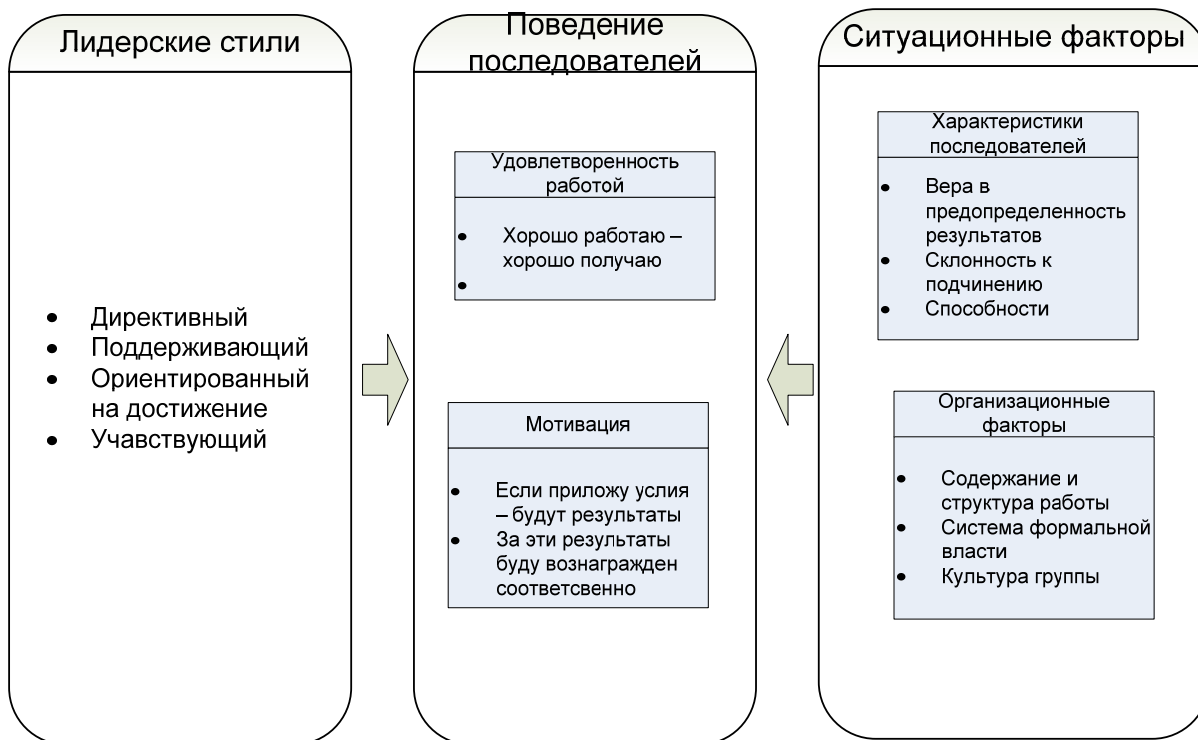


Рис. 1.6 Модель ситуационного лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Поддерживающее лидерство уделяет большое внимание нуждам работников и их благополучию, стимулирует развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение, акцентируется на установлении напряженных, но притягательных целей, определяет ведущую роль качества во всем, внушает уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство предполагает доверительные отношения, возможность советоваться с подчиненными и делает обязательным внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений; привлекает подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели ситуационного лидерства, эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Практическое применение этой модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот, *выбранный стиль* должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном¹⁴, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго¹⁵. Аналогично модели «путь — цель», данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием данной модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — *привлечение подчиненных* к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на *проблеме*, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. Согласно теоретическому описанию модели, не существует конкретного, единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В модели Врума — Йеттона — Яго *эффективность решения* ($R_{эфф}$) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от *качества решения* ($R_{кач}$) и уровня принимаемых подчиненными *обязательств по выполнению решения* ($R_{обяз}$), а также от степени *срочности решения* ($R_{время}$). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

$$R_{эфф} = R_{кач} + R_{обяз} - R_{время}.$$

Полная критериальная основа «*общей эффективности решения*» ($O_{эфф}$) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$O_{эфф} = R_{эфф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие}.$$

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло бы принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения.

Последний разработанный вариант модели предлагает использование *дерева решений* для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью *проблемными ситуациями*. Оценка ситуаций делается им по восьми *аспектам проблемы* с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы в итоге выводят менеджера на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения

(
Рис. 1.7)

¹⁴ Victor H. Vroom, , *Organizational Dynamics*, vol. 1, no. 4 (Spring 1973), p.67.

¹⁵ Виханский О.С. Менеджмент, 2001. (если эта книга попадет в итоговую библиографию, то в этом месте удалить сноску, а в тексте поставить библиографический индекс в квадратных скобках)

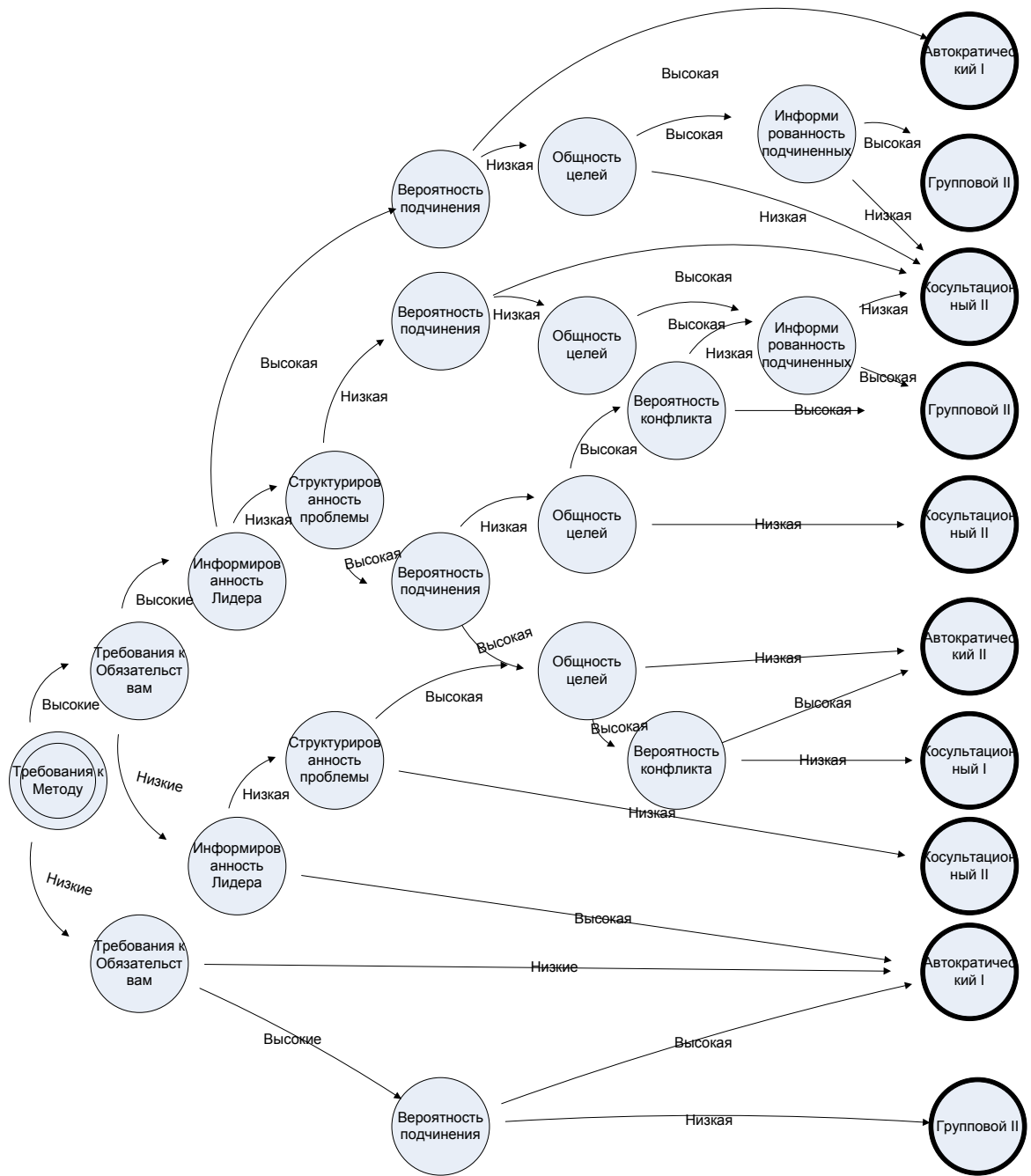


Рис. 1.7 Дерево решений Врума — Яго

Таблица 1.9 Аспекты проблемы

№	Аспект	Вопрос
1.	ТМ Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решения?
2.	ТО Требования к обязательствам	Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
3.	ИЛ Информированность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решения?
4.	СП Структурированность проблемы	Каков уровень структурированности проблемы?
5.	ВП Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
6.	ОЦ Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
7.	ВК Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
8.	ИП Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решения?

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей см. Таблица 1.10 Стили принятия решения в модели Врума-Яго

Таблица 1.10 Стили принятия решения в модели Врума-Яго

Название	Код	Описание¹⁶
Автократический I	AI	Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.
Автократический II	AI	Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.
Консультативный I	KI	Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может и не основываться на вкладе подчиненных.

¹⁶ Применительно к руководству группой

Название	Код	Описание¹⁶
Консультативный II	КII	Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.
<i>Командный (Групповой)</i>	ГII ¹⁷	Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение *ситуации*, чем на изучение *личности лидера*. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

¹⁷ В раннем варианте модели существовал стиль ГI. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля ГII.

1.4. Теории, основанные на концепции эмоционального интеллекта

1.4.1. Эмоциональный интеллект

Один из исследователей Питер Салоуэй в 1990 году выпустил статью под названием «Эмоциональный интеллект», которая, по признанию большинства в профессиональном сообществе, стала первой публикацией на эту тему. Салоуэй и его соавтор Джон Майер определяют эмоциональный интеллект¹⁸ как «способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов». Другими словами, эмоциональный интеллект, по их мнению, включает в себя 4 части: 1) способность воспринимать или чувствовать эмоции (как свои собственные, так и другого человека); 2) способность направлять свои эмоции в помощь разуму; 3) способность понимать, что выражает та или иная эмоция; 4) способность управлять эмоциями¹⁹.

Чуть позже была описана связь между спецификой «эмоционального интеллекта» и результативностью бизнеса. Дэйвид Мак-Клелланд, известный психолог из Гарвардского университета, считал, что лидеры с развитым «эмоциональным интеллектом» гораздо эффективнее руководят компаниями, нежели люди без таких способностей. Так, Мак-Клелланд, изучая работу руководителей глобальной компании, производящей напитки и продукты питания, выяснил, что 87% руководителей с высоким «эмоциональным интеллектом» находились в верхней трети списка людей, выдвинутых на премию за достижения в текущем году, а их подразделения в среднем перевыполняли планы по увеличению доходов на 15—20%. Остальные же топ-менеджеры лишь изредка отмечались как выдающиеся работники в соответствующих годовых обзорах, а их подразделения, как правило, отставали от лидеров почти на 20%.

Таблица 1.11 Пять составляющих эмоционального интеллекта

	Определение	Признаки Я
Самосознание	Способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции и побуждения, а также признавать их воздействие на других людей.	Уверенность в себе. Реалистичная самооценка Умение посмеяться над собой.
Самоконтроль	Способность контролировать или направлять в плодотворное русло импульсы и эмоции. Склонность к разумному рассуждению по принципу: сначала подумай, прежде чем что-либо делать.	Надежность и честность. Спокойное отношение к неопределенности. Открытость всему новому.
Мотивация	Увлеченность работой, желание трудиться, не обусловленное исключительно соображениями высокого заработка или статуса. Стремление упорно и энергично добиваться поставленных целей.	Стремление к достижениям. Оптимизм, даже перед лицом неудач. Приверженность ценностям.

¹⁸ Аббревиатуру EQ (emotional quotient – коэффициент эмоционального интеллекта) ввел клинический физиолог Рувен Бар-Он.

¹⁹ <http://flogiston.ru/articles/general/eq>

	Определение	Признаки Я
Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей. Умение вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями.	Умение воспитывать таланты и удерживать одаренных сотрудников в организации. Уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры. Предупредительность в отношениях с клиентами и потребителями.
Социальные навыки	Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты. Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания. Способность к эффективному осуществлению нововведений.	Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания. Способность к эффективному осуществлению нововведений. Умение убеждать. Владение искусством руководства коллективом, навык его формирования.

1.4.2. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана

Дениэл Гоулман²⁰ развил и популяризировал концепцию эмоционального интеллекта. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Hay/McBer²¹ с привлечением информации о 3871 руководителе, — случайная выборка из базы данных, включающей сведения о более чем 20 000 высших руководителей со всего мира, — позволило раскрыть тайну эффективного лидерства. В результате исследования Гоулману удалось выделить шесть своеобразных стилей лидерства, каждый из которых определяется различными доминирующими элементами эмоционального интеллекта. Лидеры–«Диктаторы» требуют немедленного исполнения их указаний. «Авторитетные» мобилизуют массы на осуществление своих идей. «Партнеры» создают атмосферу мира и согласия, устанавливают дружеские отношения. «Демократы» вовлекают всех в процесс работы и добиваются единства во взглядах. Лидеры, предпочитающие образцовый стиль, показывают подчиненным личный пример и ждут от них отличной работы и целеустремленности. И наконец, лидеры–«наставники» готовят всех к успехам в ближайшем будущем.

Как оказалось, каждый из этих стилей в отдельности, определенным образом влияет на атмосферу в компании, отделе или команде, а также на финансовые показатели этих коллективов. И возможно, важнее всего то, что, по данным исследования, показывающие наилучшие результаты руководители не ограничивались одним конкретным стилем лидерства.[9]

Упомянутое исследование чрезвычайно полезно при практическом применении. Во-первых, в нем подробнейшим образом анализируется, какое воздействие оказывают различные стили лидерства на производительность труда и результаты работы

²⁰ Дэниел Гоулман (Daniel Goleman) (1946) психолог, научный журналист, и корпоративный консультант. Гоулман получил докторскую степень в Гарварде где он кроме того был приглашенным лектором. Гоулман написал книгу «Эмоциональный интеллект» (1995).

²¹ Дэниел Гоулман сотрудничает с Hay/McBer в области консультирования по вопросам развития лидерских качеств

компании. Во-вторых, оно дает четкое представление о том, в каких ситуациях менеджер должен переключаться с одного стиля на другой. Кроме того, оно убедительно доказывает, что в смене стилей крайне желательно добиться гибкости.

В ходе исследования было выяснено, как разные стили руководства воздействуют на климат в организации. Термин «Климат»²² обобщает шесть основных факторов, воздействующих на окружающую среду в любой организации. Речь идет о гибкости, то есть о том, насколько свободно чувствуют себя сотрудники, чтобы проявлять инициативу и внедрять инновации, об их ответственности по отношению к организации. Отводится внимание ощущению сотрудниками того, что их работа справедливо оценивается и вознаграждается, ясности понимания стоящих перед компанией задач и ее ценностях, преданности сотрудников общей цели организации и об уровне устанавливаемых стандартов.

Приводимые в Таблица 1.12 цифры указывают на зависимость параметров климата от каждого из шести стилей. Так, если мы посмотрим на параметр «гибкость», то увидим, что диктаторский стиль руководства имеет корреляцию -0,28, а демократичный —1-0,28. Обращая внимание на авторитетный стиль, мы отмечаем, что он имеет сильную положительную корреляцию с параметром «вознаграждение» (+0,54) и тоже положительное, но менее выраженное соотношение с параметром «ответственность» (+0,21). Согласно полученным данным, самое положительное воздействие на «климат» оказывает авторитетный стиль руководства, но партнерский, демократичный и наставнический отстают от него незначительно.

Таблица 1.12 Стиль лидерства и климат

	Диктаторский	Авторитетный	Партнерский	Демократичный	Образцовый	Наставнический
Гибкость	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Ответственность	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Стандарты	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Вознаграждение	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Ясное понимание задач компании	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Преданность общей цели	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Общее воздействие на климат	-0,28	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

Диктаторский стиль

Понятно, почему диктаторский стиль чаще всего оказывается самым неэффективным. Достаточно того, что он разрушает моральный климат организации. И прежде всего страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Видя неуважение к себе, люди перестают предлагать руководству новые идеи, зная, что ничего хорошего из этого все равно не получится. И точно так же у сотрудников пропадает чувство ответственности за качество своего труда: как только их лишают возможности

²² Впервые определили психологи Джордж Литвин и Ричард Стрингер, а затем уточнил Мак-Клелланд с коллегами

проявлять инициативу, у них исчезает ощущение сопричастности и поэтому работа больше не воспринимается как свое личное дело.

Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и лишь в чрезвычайных ситуациях. Он совершенно необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе враждебного поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от неоправдавших себя методов и заставить людей трудиться по-новому.

Авторитетный стиль

Авторитетный лидер — это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них. Авторитетный стиль подходит практически в любой ситуации, но особенно — когда бизнес активно развивается. Именно тогда авторитетный лидер может проложить новый маршрут и повести за собой людей, открывая им новые горизонты. Однако при всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более искушенные в конкретном бизнесе, чем он сам. Профессионалы не будут уважать начальника, ничего не смыслящего в деле, за которое взялся. С другой стороны, стоит чуть перегнуть палку и попытаться обуздать подчиненных, тут же разрушится атмосфера равноправия, на которой держится эффективная работа команды.

Партнерский стиль

Несмотря на наличие преимуществ, партнерский стиль обладает целым рядом недостатков. В результате применения этого стиля может случиться так, что никто не станет переделывать плохую работу, а у кого-то даже сложится впечатление, что в компании вполне терпимо относятся к посредственности. Поскольку руководители-«партнеры» редко советуют, как сделать что-то лучше, работникам приходится до всего додумываться самим. И когда людям нужно четко сказать, как выйти из сложной ситуации, они фактически бросают их на произвол судьбы. Более того, если довериться такому руководителю до конца, то дело может кончиться провалом. Наверное, именно поэтому партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным. Авторитетные лидеры формулируют задачи и объясняют, как их исполнять. Но только когда они призовут в союзники начальников-«партнеров» с их чуткостью и заботой о каждом сотруднике, поставленная цель точно будет достигнута.

Демократичный стиль

Лидер готов потерять время и дать возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добываясь таким способом их доверия и уважения. Выслушивая мнения сотрудников о решениях, касающихся их работы, лидер-«демократ» тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа. Наконец, поскольку люди сами участвуют в определении своих целей и стандартов для оценки успеха, они могут вполне трезво оценить, что реально осуществить, а что нет. Но у демократичного стиля тоже есть недостатки. Самое неприятное его последствие — бесконечные собрания, на которых по десять раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители прибегают к этому стилю,

если им нужно отложить принятие важных решений. Они надеются, что, получив благодаря нескончаемым дебатам передышку, в конце концов поймут, что именно нужно делать. Но подчиненные лидеров-«демократов» часто испытывают смятение — им кажется, что ими никто не руководит. Более того, этот подход может даже усугубить конфликты.

Демократичный стиль управления гораздо менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему начальнику дельным советом. И совсем не годится, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса.

Образцовый стиль

Результаты исследования показывают, что применять образцовый стиль нужно очень выборочно. Хотя отличительные признаки образцового стиля достойны уважения: лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Почти с маниакальным упорством он стремится выполнять задачи быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими сотрудниками. Казалось бы, все это должно привести к впечатляющим результатам.

Но на деле такой руководитель лишь разрушает моральный климат в компании. Часто из-за его высоких требований у работников опускаются руки. Он считает, что дает четкие указания (хотя часто это совсем не так), и уверен, что все сами должны знать, что и как делать, а если кому-то нужно что-то объяснить, значит, этот сотрудник профнепригоден. В результате вместо того, чтобы двигаться в заданном направлении и как можно лучше делать свое дело, подчиненным приходится отгадывать желания начальника. Кроме того, им часто кажется, что начальство просто не доверяет им и не хочет, чтобы они проявляли инициативу. В итоге работа становится рутинной и смертельно скучной.

Что касается оценки работы подчиненных, то «образцовый» лидер либо никак ее не оценивает, либо набрасывается на своих сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. Наконец, у подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу — им никто не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах.

Наставнический стиль

Лидеры-«наставники» помогают подчиненным распознать слабые и сильные стороны и адекватно оценить перспективы — личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры-«наставники» обладают замечательной способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Иными словами, они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в перспективе долгосрочной. Исследование показало, что наставнический стиль — самый редкий.

Хотя наставнический стиль ориентирован прежде всего на развитие индивидуальных способностей работников, а не на быстрое решение производственных задач, тем не

менее руководители-«наставники» добиваются хороших показателей. Главным образом потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на психологический климат организации. Подчиненные не боятся экспериментировать, когда уверены, что начальник следит за тем, как у них идут дела, и обязательно вовремя и конструктивно оценит их работу. Также благодаря налаженному диалогу с «наставником» они знают, что ждет от них начальство и как их работа вписывается в общую стратегию компании.

Наставнический стиль особенно эффективен, когда подчиненные, зная свои слабые места, хотят научиться лучше работать или, развив у себя новые способности, продвинуться вперед. Иными словами, этот стиль идеально подходит для управления людьми, которые хотят, чтобы им помогали.

И наоборот, таким стилем руководства вряд ли удастся многого добиться, если сотрудники — неважно почему — сопротивляются обучению. Не годится он и тогда, когда у руководителя недостаточно опыта «наставника», а с сотрудником приходится постоянно обсуждать его результаты и стараться при этом мотивировать его, а не вызывать страх и апатию. В некоторых компаниях (дополнить конкретикой, например: «В крупнейших отечественных компаниях...» или «В промышленных компаниях» и т.п.) оценили положительные стороны наставнического стиля и пытаются привить его у себя. Иногда даже значительная часть годовых бонусов зависит от достижений исполнительных директоров именно на поприще развития успехов их прямых подчиненных. Однако многим организациям еще только предстоит овладеть наставническим стилем, который хотя и не сулит быстрых и явных результатов, но, тем не менее, очень эффективен.

Косвенные выводы, которые можно сделать на основании исследований, проведенных Нау/МсВер, говорят о том, что наиболее эффективные стили лидерства - авторитетный и наставнический - требуют от лидера глубокого понимания и заслуженного авторитета у подчиненных в области целей, стоящих перед командой.

Таблица 1.13 Шесть стилей лидерства: краткая характеристика²³

	Диктаторский	Авторитетный	Партнерский	Демократичный	Образцовый	Наставнический
Метод работы лидера	Требует немедленного повиновения	Мобилизует людей на воплощение в жизнь своих замыслов	Формирует эмоциональные связи и создает гармонию	Добивается единодушия с помощью активного вовлечения сотрудников в процесс управления	Устанавливает высокие стандарты производительности	Помогает сотрудникам развивать перспективные способности
Девиз стиля	«Выполняйте, что я вам велел!»	«Все за мной!»	«Люди прежде всего!»	«А вы что думаете?»	«А теперь делайте как я»	«Попробуйте вот такой вариант»
Доминирующие характеристики эмоционального интеллекта	Воля к достижениям, инициативность, самоконтроль	Уверенность в себе, способность сопереживать, умение внедрять нововведения	Способность сопереживать, умение укреплять социальные связи и эффективно общаться с людьми	Умение грамотно взаимодействовать с другими сотрудниками, руководить работой команды, эффективно общаться с людьми	Добросовестность, воля к достижениям, инициативность	Поощрение развития способностей других людей, способность сопереживать, самосознание
Оптимальные условия для применения	Кризисные ситуации, необходимость реорганизации, трудности взаимодействия с неуживчивыми работниками	Ситуации, когда для осуществления перемен требуются новые идеи или необходимо провозглашение четкого курса действий	Ситуации, когда требуется устранить разлад в отношениях между сотрудниками или заставить подчиненных усиленно работать в сложных обстоятельствах	Обстоятельства, в которых необходимо убедить работников в правильности корпоративной политики, добиться консенсуса или узнать идеи ценных сотрудников	Ситуации, когда нужно добиться быстрого выполнения работы от команды высокопрофессиональных целеустремленных специалистов	Ситуации, когда требуется помочь сотруднику повысить производительность или развить в себе перспективные качества и умения
Общее воздействие на климат	Пагубное	В высшей степени благоприятное	Благоприятное	Благоприятное	Пагубное	Благоприятное

²³ Приводится по [9]

1.5. Замена и нейтрализация лидерства

При изучении лидерства исследователи американцы С. Керр и Дж. Джермиер задались вопросом: а всегда ли для успешного выполнения работы необходимо лидерство? Опыт и здравый смысл подсказывают, что в некоторых ситуациях можно обойтись и без активного лидера, ориентированного на эффективное выполнение задания силами сотрудников. Действительно, опытному работнику не требуется директивное лидерство: он и сам прекрасно знает, что и как делать. Более того, попытки лидера воздействовать на него могут привести к демотивации работника и ухудшению результата. В качестве основного понятия, описывающего подобные ситуации, была предложена концепция заместителей лидерства.

Предложенную Керром и Джермиером классификацию ситуационных факторов можно рассматривать как эффективные заместители лидерства (ориентированного на выполнение задания или на поддержку работника, а иногда и обоих типов). Таблица 1.14 содержит список конкретных заместителей, способных нейтрализовать (сделать несущественным) определенный аспект лидерства. Все заместители делятся на три категории: связанные с подчиненными, связанные с заданием и связанные с организацией. Например, если результат выполнения работы слабо зависит от конкретного способа ее выполнения (т.е. работа методически инвариантна), вряд ли со стороны лидера кроме контроля необходимы еще какие-то специальные действия, нацеленные на выполнение задания. Если последователи ощущают потребность в независимости, конкретные формы психологической поддержки со стороны лидера могут даже отрицательно повлиять на ситуацию.

Таблица 1.14 Нейтрализаторы и заместители лидерства по Керру и Джермиеру

	Психологическая поддержка	Действия нацеленные на выполнение задания
Заместители, связанные с подчиненными/последователями		
Способности, опыт, обучение, знание		√
Потребность в независимости	√	√
«Профессиональная» ориентация	√	√
Равнодушие к организационным вознаграждениям	√	√
Заместители, связанные с заданием		
Работа однозначная и рутинная		√
Безальтернативный метод выполнения		√
Обеспечивает собственную обратную связь относительно выполнения		√
Приносит удовлетворение	√	
Заместители, связанные с организацией		
Высокий уровень формализации процессов		√
Жесткие процедуры		√
Высокоспециализированная поддержка		√
Сплоченная рабочая группа	√	√
Организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера	√	√
Лидер и подчиненные разделены	√	√

Психологическая Действия нацелен-
поддержка ные на выполнение
задания

пространственно

1.6. Вопросы для обсуждения и самопроверки.

1. Каковы ваши сильные и слабые стороны, которые соответственно помогают или мешают вам быть лидером? Обсудите ваш ответ с однокурсниками или коллегами
2. Какие подходы с точки зрения лидерства / менеджмента (Таблица 1.1) более всего и менее всего соответствуют вашей личности? Поясните свой ответ.
3. Опишите самого эффективного лидера из известных вам. Каким образом этот человек приобрел навыки лидера?
4. Почему, по вашему мнению, лишь немногим людям с успехом удается сочетать функции менеджера и лидера? Можно ли утверждать, что человек способен одновременно играть обе эти роли?
5. Рассмотрите преимущества и недостатки «лидера-героя» и «скромного лидера». Согласны ли вы с тем, что великий лидер должен быть скромным?
6. Лидерство более связано с людьми, чем менеджмент. Согласны ли вы с этим утверждением?
7. Актуальна ли в наши дни теория «великого человека»? Вспомните современные фильмы, в которых человек показан в роли героя или спасителя. Можно ли обнаружить подобные истории в мире бизнеса? Обсудите этот вопрос в группе.
8. Укажите некоторые личностные качества известных вам лидеров. Какие из этих качеств кажутся вам наиболее значимыми? Почему?
9. Чем отличаются друг от друга теории личностных качеств и теории поведения?
10. Вы предпочли бы работать с лидером «внимательного» или «иницирующего» стиля поведения? Объясните свою точку зрения.
11. Согласно концепции вертикальных диадных связей, члены группы по-разному реагируют на лидера. Если это так, какой совет вы бы дали лидеру по поводу ориентации на людей и на задания?
12. Как вы относитесь к тому утверждению, что лидер должен налаживать индивидуальные отношения с каждым подчиненным? Каковы преимущества и недостатки этого подхода?
13. Что отличаются друг от друга теории «Ситуационного лидерства» Кена Бланшара и Эмоционального лидерства Даниэла Гоулмана?
14. Какой качества эмоционального интеллекта Вам присущи?
15. Какие стили эмоционального лидерства Вам приходилось использовать, наблюдать?
16. Что общего в авторитетном и наставническом стиле?
17. Является ли лидерство обязательным атрибутом успешной команды? Объясните свой ответ.

1.7. Литература раздела.

1. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн; [пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой]. — М.: Эксмо, 2006. — 480 с.). Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта (2-ое издание) Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. - Издательство Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
2. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. __СПб •Питер, 2008. — 368 с: ил ISBN 978-5-91180-337-7
3. С чего начинается лидер. Коллектив авторов. Серия Классика Harvard Business Review М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 г. – 232 с.

2. Мотивация.

Успешная работа в роли эффективного лидера или члена команды в значительной степени зависит от предположений о себе, других людях и о том, что заставляет действовать человека определенным образом.

2.1. Общие представления о мотивации.

Задание 2.1 Определение мотивации

Дайте определение мотивации.

Изучение мотивации помогает лидерам понять, что движет людьми, что определяет их выбор и почему сотрудники проявляют настойчивость при решении определенных задач.

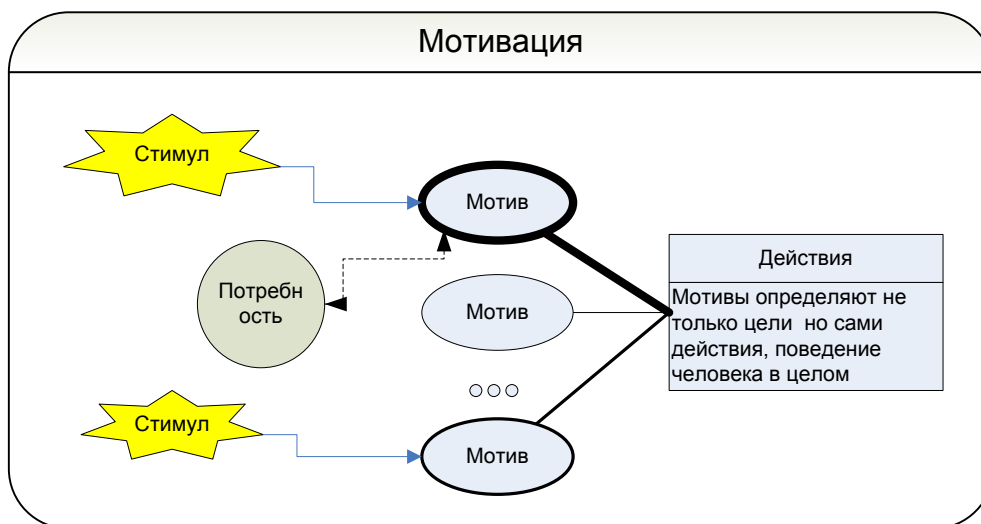


Рис. 2.1 Основные элементы мотивационного процесса

В контексте этого пособия мы будем использовать следующее определение мотивации как объекта изучения:

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение

определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.[13]

На протяжении всей истории деятельности человека было сформулировано значительное количество понятий, помогающих описывать процессы мотивации. Для успешного изучения определения рассмотрим основные понятия (См. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**):

- потребность;
- мотив(Мотивационная структура) ;
- стимул;
- мотивирование;
- стимулирование.

Потребности — это то, что возникает и находится *внутри* человека, нечто достаточно общее для разных людей, но в то же время имеющее определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться «устранять» потребности - удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно удовлетворяются или устраняются. Если потребность удовлетворена, то это не означает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут изменять форму своего конкретного проявления, а также интенсивность и степень влияния на человека.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет его поведение, т.е. что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в том числе сознательно в процессе воспитания и образования человека.

Например, если мотив связан с действием по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Кроме того, «вес» мотива в мотивационной структуре человека может быть увеличен в случае появления определенного стимула.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать

отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть получено человеком в результате его действия. Человек не обязательно реагирует на многие стимулы сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Мотивирование — это такой процесс воздействия на индивида с целью побуждения его к определенным действиям, который осуществляется другим лицом путем активации в индивиде определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. **Стимулирование** имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой осуществляется материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы или в случае отсутствия потребностей, связанных с возможностью удовлетворения с помощью денежных знаков, когда практически ничего невозможно купить за деньги или в приобретении нет необходимости, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Внешнее стимулирование принципиально отличается от мотивирования тем, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимул к выполнению каких-либо действий может исходить из внутренних или из внешних источников мотивации. Внутренняя мотивация исходит из источника внутри человека, это может быть стремление получить новые профессиональные навыки или решить интересную сложную проблему. Внешняя мотивация предполагает некую стороннюю силу, например, признание коллег на профессиональных совещаниях или же руководителя, который может значительно повысить оплату труда за хорошее выполнение работы. На практике люди, которые хорошо выполняют свою работу, обычно имеют мотивацию, исходящую, как из внутренних, так и из внешних источников.

2.1.1. Простейшая модель мотивации (Вознаграждения).

Простейшая модель, основанная на вознаграждении, появилась настолько давно, что даже трудно выделить какого то определенного описавшего ее исследователя. Ее суть состоит в следующем.

Люди имеют основные потребности (в пище, в достижениях, в получении денег и т.д.). Эти потребности вызывают желания, которые удовлетворяются при помощи определенных действий. Чувство удовлетворенности возникает благодаря успешности этих действий. Получение награды (вознаграждения) служит для человека подтверждением правильности его поступков и возможности использовать данную форму поведения в будущем.

Вознаграждения разделяют на два вида: внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения некоторых действий. Выполнение определенного задания может вызывать приятное чувство завершенности или радости. Внутреннее вознаграждение контролируется самим человеком.

Внешнее вознаграждение, напротив, исходит от другого человека. Оно может выражаться в продвижении по службе или в повышении зарплаты. Эти награды, происходящие из внешних источников и выдающиеся за оказание услуг окружающим, часто имеют форму материальных ценностей, необходимых для выживания в современном обществе.

Кроме того, вознаграждения могут быть системными или индивидуальными. Системные вознаграждения — это одинаковые вознаграждения, предназначенные всем сотрудникам организации или отдела. Индивидуальные вознаграждения, получаемые сотрудниками одного отдела или организации, могут отличаться друг от друга. Внешними системными вознаграждениями могут быть медицинские страховки или отпуска, одинаковые для всех сотрудников либо для определенной их категории (например, для лиц, проработавших на предприятии более трех лет). Внутренним системным вознаграждением бывает чувство гордости за хорошее выполнение корпоративного задания, способствовавшее успеху всей организации. Внешнее индивидуальное вознаграждение выражается в продвижении по службе или в премии. Внутренним индивидуальным вознаграждением может быть удовольствие, которое человек получает от своей работы.

2.1.2. Мотивация с помощью подкрепления (Метод «Кнута и пряника»)

Мотивация с помощью подкрепления, по сути, является развитием или дополнением метода вознаграждений. Этот метод ограничивается рассмотрением взаимосвязи между деятельностью и ее результатами при изменении или модификации поведения подчиненных путем соответствующего использования немедленных вознаграждений или наказаний.

В основе этой теории лежит закон подкрепления, согласно которому формы поведения, получающие положительное подкрепление, имеют тенденцию повторяться. Подкрепление можно определить как фактор, обуславливающий повторение или устранение некоторых форм поведения.

Таблица 2.1 Формы подкрепления

№	Подкрепление	Описание
1.	Награждение (Положительное подкрепление)	Приятное для человека событие повышает вероятность повторения желательного поведения;
2.	Избежание	Отмена наказаний после улучшения поведения сотрудника.

наказания (Негативное подкрепление)	Таким образом, люди усваивают формы желательного поведения, избегая неприятных ситуаций.
3. Пресечение	Устранение подкрепления нежелательного поведения. Например когда сотрудник, регулярно опаздывающий на работу, видит, что его лишают премий и не повышают ему зарплату, он начинает осознавать: его действия непродуктивны. Постепенно такой сотрудник изменяет свое поведение к лучшему.
4. Наказание	Наказание обычно применяется, когда человек совершает нежелательные поступки. Например, начальник может отругать подчиненного за плохо выполненное задание. При этом начальник ожидает, что наказание снизит вероятность повторения нежелательного поведения. Необходимость применения наказаний в организациях — спорный вопрос. По этому поводу часто раздается критика, указывающая, что взыскания не фиксируют правильного поведения.

Как правило, в рамках командной работы прямое использование лидером метода «Кнута и пряника» невозможно. Однако подобные приемы широко применяются при отношениях между командой и организацией, в межличностном общении, при воспитании. Например, один из членов команды может «наказывать» остальных ворчанием, или некоторая группа может бойкотировать отдельных членов команды. В современных условиях поведение, демонстрирующее ту или иную форму подкрепления, также является важным источником информации.

Люди могут использовать подкрепление после каждого желаемого действия субъекта. Такое подкрепление называется постоянным. В других случаях может применяться частичное подкрепление, когда действия вознаграждаются не всегда, но при этом достаточно часто, чтобы человек понял: имеет смысл повторять желательные формы поведения. Постоянное подкрепление помогает усваивать новые формы поведения, однако, как показывают исследования, частичное подкрепление более эффективно. Оно позволяет сохранить желательные формы поведения в течение более длительного периода.

Дальнейшее развитие этот метод получил в работах Виктора Врума (1964 год) . Он популяризовал и развил эту идею в форме теории ожиданий.

Задание 2.2 Формы подкрепления

Какие формы подкрепления поведения с Вашей точки зрения наиболее действенны?

Каким методом подкрепления пользуются лидеры с различными стилями управления?

Формы подкрепления в порядке убывания эффективности	Соответствие стилям управления
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2.1.3. Эволюционные и биологические теории

В 1913 году основатель бихевиоризма Дж.Б. Уотсон заявил, что психология получила право именоваться наукой лишь после того, как выработала объективный подход к явлениям. Уотсон предложил схему, согласно которой каждому стимулу (ситуации) соответствует определенное поведение. Голод, жажда или потребность в кислороде - первичные потребности, удовлетворение которых жизненно важно для всех живых существ. Любое нарушение в балансе сахара, воды, кислорода или какого-либо другого нужного организму компонента автоматически приводит к появлению соответствующей потребности и к возникновению биологического импульса, который как бы толкает индивидуума к его удовлетворению.

Возникшее таким образом первичное побуждение вызывает серию координированных действий, направленных на восстановление динамического равновесия - гомеостаза. Если представить, что организм — это совокупность сосуществующих клеток, выполняющих определенные функции, то именно гомеостаз является основным стимулом к их сосуществованию, так как позволяет наиболее эффективно распределять усилия между функцией и репродукцией.

Таким образом, теория биологических побуждений - это теория простой и прямой мотивации, позволяющая объяснить, каким образом удовлетворяются биологические потребности. Однако эта теория может объяснить далеко не все виды мотиваций человека. Как, например, понять то, что уже сытый человек соблазняется и ест еще, или продолжает пить, хотя он давно утолил жажду?

Биологический подход к мотивации включает то, что можно назвать эволюционным подходом. Этот подход предполагает, что поведение, способствующее сохранению и увеличению численности вида, создает мотивацию. Этот эволюционный взгляд на мотивацию наиболее уместен, если он применяется только к наиболее примитивным аспектам человеческого поведения, таким, как голод и жажда, репродуктивное поведение, а также потребность в принадлежности к группе для целей выживания. Эволюционный подход к мотивации можно рассматривать как такой подход, который слишком большое значение придает биологии и недостаточное значение - формированию мотивации к выполнению сложных задач высокого порядка высококвалифицированными специалистами.

2.2. Содержательные модели мотивации.

Специалист по социальной психологии Эдгар Шейн (Edgar H. Schein) сгруппировал содержательные модели мотивации по принципу их предположений о природе человека, которые перечисляются ниже в том порядке, в каком они появлялись на свет:

- Рационально-экономическая модель (Люди как рационально-экономические деятели, с преимущественно денежными потребностями);
- Социальная модель (Люди как социальные животные, прежде всего с социальными потребностями);
- Модель самоактуализации (Люди как творцы и самоактуализирующиеся системы, с преимущественными потребностями в самоутверждении и использовании их талантов)
- Комплексная модель.

2.2.1. Рационально-экономическая модель

Согласно рационально-экономической модели, основным фактором мотивации для людей является личный экономический интерес. Иначе говоря, люди стараются действовать так, чтобы получить максимально возможные материальные и финансовые вознаграждения. Эта гипотеза лежит в основе многих экономических теорий. Согласно данной модели, усилия людей можно жестко контролировать посредством предоставления или удержания денежного вознаграждения.

Основой рационально-экономической модели являются следующие предположения относительно работников:

- они, как правило, пассивны,
- они стараются прилагать на работе как можно меньше усилий,
- они не желают принимать на себя ответственность,
- работа их интересует лишь постольку, поскольку они могут получать за нее деньги.

Из вышеизложенного вытекает, что необходим жесткий, но справедливый контроль менеджеров за работой своих подчиненных. Аналогичные предположения лежат в основе теории "Научного управления", именуемой иногда тейлоризмом в честь ее создателя Фредерика Тэйлора (Taylor). Он предложил исследовать работу научными методами, позволяющими разделять ее на отдельные узкоспециализированные задания, которые могут выполняться максимально эффективно.

Теория Ф. У. Тейлора

Фредерик Уислоу Тейлор (1856-1915) - американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел, и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

- *Увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства.*
- *Предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала.*
- *Рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе.*
- *Система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.*

Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. Средствами стимулирования производительности его труда являются жестко стандартизированные методы, приемы, орудия. Трудовые операции должны выполняться рабочими чисто механически, поскольку размышления могут нарушить автоматизм движений и снизить производительность. Особое значение имеет изучение движений рабочих в процессе труда. Необходимо расчлнить весь трудовой процесс на отдельные операции, хронометрировать каждую из них и рабочий день в целом. Отдельные рабочие движения надо изучать специально и давать рекомендации по их рациональному построению. Процесс рационализации труда рабочих предполагает: а) строгую регламентацию всего рабочего времени; б) отработку приемов каждой операции; в) введение поточных линий и конвейера, темп движения которых должен задавать ритм труда рабочего.

Сочетание материальной заинтересованности и «разумного эгоизма». Только с помощью оплаты можно максимально заинтересовать рабочего. Люди не должны получать больше или меньше, чем они заработали, а предприниматель не должен быть филантропом. Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод - оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», т. е. определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии.

Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя. Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.

Оперативный контроль за работой цехов. Такой контроль позволяет своевременно реагировать на нехватку заготовок, инструмента, сырья, следить за количеством и качеством продукции, вносить организационные изменения.

Одним из первых в организационной психологии Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирование. Им впервые был поставлен вопрос о связи технологического процесса с деятельностью и психикой людей. Тейлор предложил комплекс мер по повышению квалификации работников, разработал систему мероприятий по преодолению психологической инертности людей в отношении крупномасштабных нововведений. Идеи Тейлора повлияли на распространение «революции менеджеров», легли в основу научной организации труда на промышленных предприятиях.

Теория Г. Эмерсона

Гарингтон Эмерсон (1853-1931) получил образование инженера в Германии, затем работал в США. В книге «Двенадцать принципов производительности» он сформулировал принципы правильной организации, как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия, рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности, предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

Главная идея Эмерсона состоит в следующем: истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Напряженный труд дает крупные результаты при усилиях ненормальных. ***Напряжение и производительность - это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно - значит прилагать максимальные усилия. Работать продуктивно - значит прилагать усилия минимальные.*** Известное многим из нас стремление выполнить план любой ценой - это и есть попытка решить экономическую задачу не за счет рациональной организации работы, а путем аврала, командных методов управления, принуждения работников. Не производство должно подстраиваться к управлению, считает Эмерсон, а управление должно обслуживать производство.

Приведем все двенадцать принципов производительности, как они сформулированы автором.

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.
2. Здравый смысл. Имеется в виду не просто житейская сметливость, а мужество посмотреть правде в глаза: если есть трудности в организации производства - оно не приносит прибыли, произведенный товар не раскупается на рынке - значит, существуют конкретные причины, зависящие в первую очередь от организаторов и менеджеров. Необходимо найти эти причины и смело и решительно их устранить.
3. Компетентная консультация. Целесообразно и выгодно привлекать к постоянному совершенствованию системы управления специалистов в этой области - социологов, психологов, конфликтологов и пр.
4. Дисциплина. Настоящая дисциплина требует, прежде всего, четкого распределения функций: каждый управленец и исполнитель должен четко знать свои обязанности; каждый должен быть осведомлен, за что он отвечает, как и кем, он может быть поощрен или наказан.
5. Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «лучше работаешь — лучше живешь». Произвол в отношении работников должен быть исключен.
6. Обратная связь. Позволяет быстро, надежно и полноценно учитывать и контролировать предпринятые действия и выпущенную продукцию.
7. Нарушение в обратной связи ведет к сбоям в системе управления. Порядок и планирование работы.
8. Нормы и расписания. Высокие результаты в труде связаны не с повышением, а с сокращением усилий. Сокращение усилий достигается благодаря знанию и учету всех резервов производительности, умению реализовать их на деле и избежать неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии.
9. Нормализация условий. Нужно не человека приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.
10. Нормирование операций. Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо заработать.

11. Письменные стандартные инструкции. Они служат для того, чтобы освободить мозг работника для инициативы, изобретений, творчества.
12. Вознаграждение за производительность. Целесообразно ввести систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умения, проявляющиеся в качестве его работы.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Эмерсоном, послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время эффективно используются на практике управления.

Теории X и Y Дугласа Макгрегора

Дуглас Макгрегор (1906-1964) - американский индустриальный психолог и менеджер, создатель теории мотивации труда. Макгрегор считал, что для развития промышленности, представляющей собой экономический фундамент общества, огромное значение имеет использование социальных наук наряду с техническими. В теориях, предложенных Дугласом Макгрегором, *рассматривается влияние на управленческие действия руководителей предположений о поведении подчиненных и влияние, в свою очередь, этих действий на поведение подчиненных.*

Традиционная концепция администрации (на примерах работ Файоля²⁴) основана на том, что руководство направляет и контролирует работу, как всего предприятия, так и его отдельных членов. При этом предполагаются определенные базовые гипотезы о человеческой мотивации, которые Макгрегор характеризует, как «Теорию X».

Предположение о человеческой мотивации по «Теории X»:

- Среднему человеку присуща неприязнь к работе и желание, по возможности, избежать ее. Так, менеджерам необходимо придавать особое значение продуктивности, стимулирующим схемам и «честной дневной работе» и предвидеть «ограничение результатов».
- Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты.
- Средний человек предпочитает, чтобы его направляли, предпочитает избегать ответственности, имеет относительно малое честолюбие, желает иметь во всем безопасность.

Теория X удерживала позиции в течение долгого времени (хотя обычно не в такой четкой формулировке). Это было возможно, потому что теория давала объяснение некоторого человеческого поведения в организациях. Есть, однако, множество легко наблюдаемых фактов и возросшее количество исследовательских находок, которые не могут быть объяснены этими предположениями.

Макгрегор предлагает альтернативную «Теорию Y» с основополагающим принципом «интеграции» вместо направления и контроля.

Предположения о человеческой мотивации по «Теории Y»:

²⁴ Анри Файоль (1841—1925), проработал 60 лет в крупной французской компании, 30 лет возглавлял ее. В своем капитальном труде "Общая и промышленная администрация" (1916) он с особым вниманием изучал работу высших уровней управления. Файоль заслуженно считается создателем "теории администрации" и системы принципов учета человеческого фактора в управлении.

- Затраты физических и умственных усилий в работе так же естественны, как игра или отдых. Обычный человек по сути своей не испытывает неприязни к работе: в зависимости от условий работа может быть источником удовлетворения или наказания.
- Внешний контроль - это не единственное средство, заставляющее работников прикладывать усилия к работе. Люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, которые они обязались достичь.
- Наиболее значительным вознаграждением в случае принятия на себя обязательства может оказаться удовлетворение потребностей самореализации. Это может быть прямым результатом усилий, направленных на достижение целей организации.
- Средний человек учится при соответствующих условиях не только принимать, но и нести ответственность.
- Очень многие люди способны вносить творческий вклад в решение организационных проблем, что на практике не всегда имеет место.
- В настоящее время потенциал среднего человека не используется в полном объеме.

В книгах «Лидерство и мотивация», «Человеческая сторона предприятия», «Профессиональный менеджер» Макгрегор сформулировал принципы мотивации к труду.

Создание на производстве условий для интеллектуального творчества. В последние годы появился значительный интерес к проблемам творчества, но он сконцентрирован на «самоопределении» людей с творческим потенциалом или на такой игре, как «мозговой штурм». Решающее значение для профессионала имеют полное использование его знаний и таланта, организация работы, повышение ответственности и свобода от скрытого и детализированного контроля.

Децентрализация управления. Исследования Макгрегора показали, что организационные мероприятия, дающие специалистам большую свободу, повышают их трудовую активность и ответственность, способствуют удовлетворению их личностных потребностей.

Участие специалистов разных профилей в консультациях и совещаниях. Такое участие позволяет им направлять свою творческую энергию на цели организации, дает право голоса при принятии решений, создает благоприятные ситуации для удовлетворения коммуникативных и прочих социальных потребностей. Но участие в совещаниях становится фарсом, если они слишком формализованы. Только те менеджеры, которые верят в человеческие способности и ориентированы на производственные цели значительно больше, чем на сохранение своего персонального статуса, могут создать эффективную систему производственных совещаний.

Замена системы оценки подчиненных системой обучения и развития подчиненных. В настоящее время на любом производстве существует отработанная схема аттестации и оценки кадров. Эта схема оценки людей очень сходна с «проверкой, инспекцией человеческих ресурсов». В компаниях, где работал Макгрегор, удалось создать систему, дающую работникам возможность осознать и принять цели организации, самим оценить свои способности в ходе решения производственной задачи. Таким образом работников поощряют брать большую ответственность за планирование и оценивание собственного вклада в деятельность организации, что реально удовлетворяет их потребности в реализации профессиональных и личностных потенциалов.

Внедрение системы самоуправления. Макгрегор отметил одно замечательное свойство человека, которое состоит в том, что человек непременно будет осуществлять самоуправление и самоконтроль в обслуживании объектов, которые ему доверили. Конечно, у разных людей степень самоконтроля различна, но дело в принципе «все люди - это системы самоуправляемые». Поэтому жесткий, внешне навязанный контроль обычно вызывает сопротивление или саботаж. Перспектива развития индустрии состоит в признании способности людей осуществлять самоконтроль.

2.2.2. Социальная модель

Социальная модель появилась в результате проведения ряда исследований в промышленности. Непосредственными предпосылками к ней явились знаменитые Хоуторнские исследования. Этот проект в 1924–1932 гг. был призван проверить основные принципы научного управления. Однако в результате научных исследований в Хоуторне (пригороде Чикаго) тейлористские рекомендации были во многом дискредитированы благодаря открытию антропологами социальной организации рабочего места и оформлению Школы человеческих отношений. Руководителем проекта был психолог из Гарвардского университета Элтон Мейо.

Цель первых экспериментов состояла в выявлении влияния различных факторов (таких, как уровень освещенности и продолжительность рабочей смены) на производительность труда. Исследователи выбрали группу женщин и разместили ее в специально оборудованном помещении. Обнаружилось, что любое изменение условий труда, производимое исследователями, включая и восстановление исходных условий труда, приводит к возрастанию производительности. Эти результаты казались необъяснимыми, и для выяснения причин данного явления были проведены дополнительные эксперименты.

В конечном счете выяснилось, что обнаруженный рост производительности труда независимо от физических условий труда обусловлен новым характером социальных отношений, установившихся между работницами, бригадирами и членами исследовательской команды. В условиях эксперимента у работниц стало больше возможностей для взаимодействия и сотрудничества, благодаря чему они образовали сплоченную группу. Бригадиры уделяли больше внимания каждой работнице и гордились результативностью группы. Исследователи постоянно общались с работницами, а те в свою очередь старались повысить производительность труда, чего, по их мнению, от них ожидали исследователи. Проведенное исследование показало, что люди положительно реагируют на проявляемое к ним внимание и признание значимости их работы.

Теория Э. Мейо

Элтон Мейо (1880-1949) - американский социолог и психолог, один из основоположников организационной социологии и социальной психологии, профессор Гарвардского университета. Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Мейо ставил следующие цели: повысить уровень мотивации человека к труду; психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве; улучшить качество организационных и управленческих решений; развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль; содействовать личностному развитию работника.

Теория «человеческих отношений» сформулирована Мейо в ходе его знаменитых Хоуторнских экспериментов.

Полученные результаты позволили сформулировать новую модель человеческого поведения, названную социальной моделью. Кратко ее можно описать следующим образом:

- На работе люди мотивируются, прежде всего, социальными потребностями, такими, как потребности в дружбе, в принадлежности к группе. Ощущение себя как личности формируется на основе их взаимоотношений с другими людьми.
- Вследствие механизации и рационализации работа сама по себе утратила часть своего значения для работников и те стали уделять большее внимание социальным взаимоотношениям на работе.
- На поведение людей сильнее влияют их товарищи по работе (т.е. члены групп, к которым они принадлежат), нежели управленческий контроль и поощрения.
- Люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает удовлетворение их потребностей в причастности (принадлежности к группе), признании и самоуважении.

Выводы для руководителей, вытекающие из перечисленных предположений, радикально отличаются от выводов из рационально-экономической модели:

- Необходимо обращать внимание на потребности людей, а не заниматься исключительно производственными задачами.
- Необходимо признавать наличие у людей социальных потребностей наряду с экономическими или материальными потребностями и целями.
- Необходимо признавать, что групповые ценности и принятая в группе практика коллективной работы влияют на качество выполнения работы сильнее, чем индивидуальное стимулирование. В частности, при определенных условиях имеет смысл заменить оплату по индивидуальным результатам оплатой по результатам группы.
- Согласно социальной модели, в зависимости от условий наилучшим может оказаться любой стиль руководства: от авторитарного, когда менеджер просто приказывает, что делать, до демократического, когда менеджер выполняет роль помощника и советчика.

Недостатки социальной модели

Проблема социальной модели состоит в том, что Мэйо изучал поведение людей, которые выполняли рутинную работу, последующие исследования показали, что значение социальных потребностей как факторов мотивации для неквалифицированных работников, занятых однообразной работой, особенно велико.

Например, согласно исследованиям Герцберга, которые будут описаны далее, межличностные отношения на работе оказывают довольно слабое влияние на мотивацию, хотя и в значительной степени влияют на удовлетворение, получаемое от работы.

Кроме того, характер работы в наши дни изменился. Люди стали больше времени проводить за компьютерами, редко встречаясь лицом к лицу. Больше стало людей, работающих дома или имеющих одно рабочее место, но в разное рабочее время. Социальная модель не дает адекватного объяснения мотивации в этих условиях, хотя и позволяет объяснить рост количества людей, находящихся в состоянии стресса на работе.

Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения от работы Герцберга

Задание 2.3 Мотивирующие и демотивирующие факторы

Укажите ниже факторы, которые увеличивали Ваш энтузиазм в работе (мотивирующие факторы), и факторы, которые расхолаживали Вас (демотивирующие факторы).

№	Мотивирующие	Демотивирующие
1		
2		
3		
4		
5		

Фредерик Герцберг (род. в 1921 г.) - один из ведущих специалистов в области индустриальной социологии и психологии. Он разработал «мотивационно-гигиеническую теорию», или теорию «обогащения работы» в книге «Мотивационная мораль» (1968 г.).

Факторы, которые, по мнению Герцберга, оказывают наиболее сильное влияние на чувства, испытываемые человеком по отношению к своей работе, приведены на . Эти факторы разделены на две группы: группу факторов мотивации (удовлетворения) и группу гигиенических факторов (неудовлетворенности или, как их иногда называют, факторов "поддержки"). Чем толще линия на рисунке, тем продолжительнее действие рассматриваемого фактора. Длина линии пропорциональна числу респондентов, отметивших данный фактор.

Разделение факторов на факторы удовлетворения и факторы неудовлетворенности не является абсолютным. Все факторы удовлетворения, по крайней мере некоторыми респондентами, упоминались в связи с низкой удовлетворенностью работой, а гигиенические факторы также иногда упоминались в связи с повышением удовлетворения от работы. Тем не менее, это разделение, на котором настаивает Герцберг, продемонстрировано на рисунке достаточно наглядно. Здесь показано также, что продолжительность действия факторов удовлетворения заметно превышает продолжительность действия факторов неудовлетворенности.

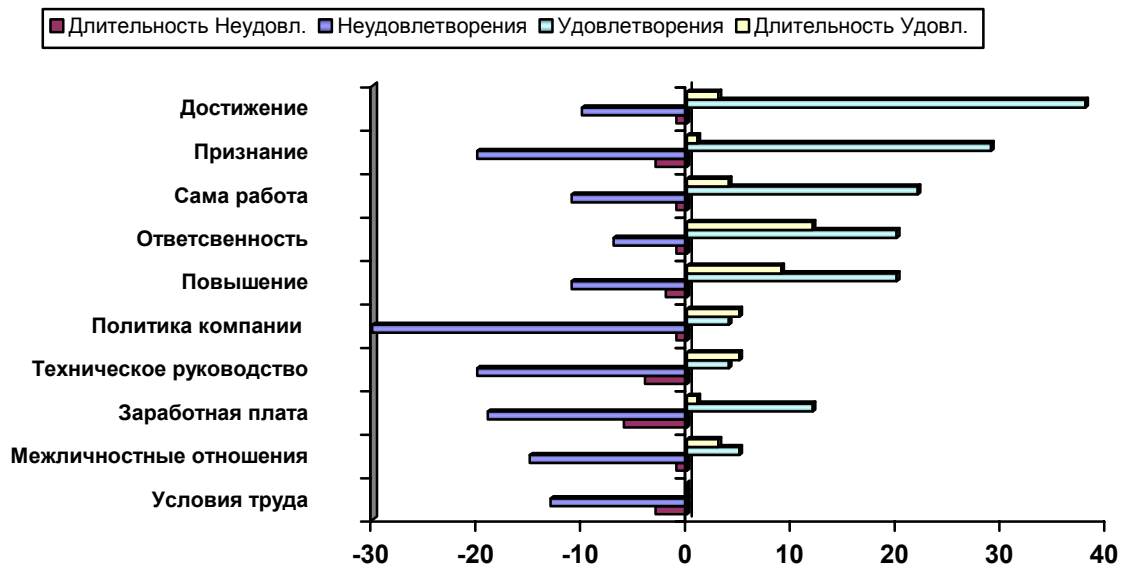


Рис. 2.2 Сравнение факторов удовлетворения и неудовлетворенности.

Недостатки теории Герцберга

Теория Герцберга имеет ряд недостатков. Во-первых, следует отметить, что термины "факторы удовлетворения" и "факторы мотивации" используются Герцбергом как синонимы. Он исходит из того, что повышение удовлетворения от работы автоматически ведет к повышению мотивации. Однако это не всегда верно. Термины "удовлетворение" и "мотивация" обозначают совершенно разные вещи. Мы мотивированы к поиску пищи, когда испытываем голод, а не тогда, когда сыты. Или другой пример: нередки случаи, когда работники весьма удовлетворены своей работой, потому что обладают широкими возможностями для социального общения с коллегами, но мотивации к повышению производительности у них нет.

Кроме того Герцберг обобщает результаты исследований на всех работающих, хотя изучены были только группы работников двух конкретных профессий. Проведенные затем исследования убедительно показали, что мотивация некоторых групп рабочих определяется другими факторами, включая и денежное вознаграждение.

Так, в исследовании, проведенном Голдторпом (Goldthorpe) и его коллегами (1968), опрашивались высокооплачиваемые рабочие автомобильного сборочного конвейера. Наиболее важным фактором для них оказались деньги. Лишь немногих из них интересовало продвижение или ответственность. Вместо этого большинство предпочитало иметь больше свободного времени. В конечном счете, главным элементом в собственной работе для них были деньги, т.е. в исследовании обнаружился чисто утилитарный подход к работе.

2.2.3. Модели самоактуализации

Иерархия потребностей Маслоу

Задание 2.4 Примеры потребностей

Назовите примеры потребностей, которые определяют Ваши поступки и поступки знакомых Вам людей:

Иерархическая теория мотивации Абрахама Маслоу (1970) основана на принципе, в соответствии с которым мотивацией являются основные физиологические потребности, а также более тонкие социальные или психологические потребности [3].

По Маслоу, мотивацию составляет желание удовлетворить эти потребности в соответствии с иерархией, в которой самые элементарные потребности находятся в основании так называемой «пирамиды потребностей». После того, как одна потребность удовлетворяется, человек естественным образом переходит к следующему уровню потребностей и пытается удовлетворить их на следующем этапе.

Иерархия потребностей, предложенная Маслоу, начиная с уровня наиболее примитивных потребностей, может быть описана следующим образом:

- Уровень 1: Физиологические потребности (голод, жажда)
- Уровень 2: Потребности в безопасности (стабильность, выживание)
- Уровень 3: Потребность в принадлежности к чему-либо (потребность в принадлежности к группе, в любви)
- Уровень 4: Потребность в признании (достижение успеха и получение признания других)
- Уровень 5: Когнитивные потребности (знания) Уровень 6: Эстетические потребности (красота, порядок)
- Уровень 7: Потребности в самоактуализации (реализация собственных возможностей человека)

Базовые потребности

Физиологические потребности. За отправную точку при создании мотивационной теории обычно принимаются специфические потребности, которые принято называть физиологическими позывами (drives).

Вновь и вновь мы убеждаемся в невозможности и бессмысленности создания перечней фундаментальных физиологических потребностей; совершенно очевидно, что круг и количество потребностей, оказавшихся в том или ином перечне, зависит лишь от тенденциозности и скрупулезности его составителя. Кроме того, при создании подобного перечня за рамками каталогизации остается широкий спектр потребностей, связанных с чувственными удовольствиями (со вкусовыми ощущениями, запахами,

прикосновениями, поглаживаниями), которые также, вероятно, являются физиологическими по своей природе и каждое из которых может быть целью мотивированного поведения. Пока не найдено объяснения парадоксальному факту, заключающемуся в том, что организму присущи одновременно и тенденция к инерции, лени, минимальной затрате усилий, и потребность в активности, стимуляции, возбуждении.

Физиологическую потребность, или позыв, нельзя рассматривать в качестве образца потребности или мотива, она не отражает законы, которым подчиняются потребности, а служит скорее исключением из правила. Позыв специфичен и имеет вполне определенную соматическую локализацию. Позывы почти не взаимодействуют друг с другом, с прочими мотивами и с организмом в целом. Хотя последнее утверждение нельзя распространить на все физиологические позывы (исключениями в данном случае являются усталость, тяга ко сну, материнские реакции), но оно неоспоримо в отношении простейших физиологических позывов, таких, как голод, жажда, сексуальный позыв.

Необходимо подчеркнуть, что любая физиологическая потребность и любой акт поведения, связанный с ней, могут быть использованы для удовлетворения любой другой потребности. Так, человек может ощущать голод, но, на самом деле, это может быть не столько потребность в белке или в витаминах, сколько стремление к комфорту, к безопасности. И наоборот, не секрет, что стаканом воды и парой сигарет можно на некоторое время заглушить чувство голода.

Вряд ли кто-нибудь возьмется оспорить тот факт, что физиологические потребности — самые насущные, самые мощные из всех потребностей, что они прерогативны²⁵ по отношению ко всем прочим потребностям. На практике это означает, что человек, живущий в крайней нужде, человек, обделенный всеми радостями жизни, будет движим, прежде всего, потребностями физиологического уровня. Если человеку нечего есть и если ему при этом не хватает любви и уважения, то все-таки в первую очередь он будет стремиться утолить свой физический голод, а не эмоциональный.

В качестве еще одной специфической характеристики организма, подчиненного единственной потребности, можно назвать специфическое изменение личной философии будущего. Человеку, измученному голодом, раем покажется такое место, где можно до отвала наесться. Ему кажется, что если бы он мог не думать о хлебе насущном, то он был бы совершенно счастлив и не пожелал бы ничего другого. Саму жизнь он мыслит в терминах еды, все остальное, не имеющее отношения к предмету его возжеланий, воспринимается им как несущественное, второстепенное. Он считает бессмыслицей такие вещи, как любовь, свобода, братство, уважение, его философия предельно проста и выражается присказкой: «Любовью сыт не будешь». О голодном нельзя сказать: «Не хлебом единым жив человек», потому что голодный человек живет именно хлебом и только хлебом.

Приведенный пример относится к разряду экстремальных и, хотя он не лишен реальности, все-таки это скорее исключение, нежели правило. В мирной жизни, в нормально функционирующем обществе экстремальные условия — редкость. И если при изучении человеческой мотивации мы ограничим себя экстремальными проявлениями актуализации физиологических позывов, то мы рискуем оставить без

²⁵ (Имеют приоритет – прим. редактора)

внимания высшие человеческие мотивы, что неизбежно породит однобокое представление о возможностях человека и его природе.

Потребность в безопасности. После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно объединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях и т.п.). Почти все, что говорилось выше о физиологических позывах, можно отнести и к этим потребностям, или желаниям. Подобно физиологическим потребностям, эти желания также могут доминировать в организме. Они могут узурпировать право на организацию поведения, подчинив своей воле все возможности организма и нацелить их на достижение безопасности, и в этом случае мы можем с полным правом рассматривать организм как инструмент обеспечения безопасности. Так же, как в случае с физиологическим позывом, мы можем сказать, что рецепторы, ум, память и все прочие способности индивидуума в данной ситуации превращаются в орудие обеспечения безопасности. Так же, как в случае с голодным человеком, главная цель не только детерминирует восприятие индивидуума, но и предопределяет его философию будущего, философию ценностей. Для такого человека нет более насущной потребности, чем потребность в безопасности (иногда даже физиологические потребности, если они удовлетворены, расцениваются им как второстепенные, несущественные). Если это состояние набирает экстремальную силу или приобретает хронический характер, то мы говорим, что человек думает только о безопасности. Потребность в безопасности и стабильности обнаруживает себя и в консервативном поведении, в самом общем виде. Большинство людей склонно отдавать предпочтение знакомому и привычному.

Потребность в безопасности редко выступает как активная сила; она доминирует только в ситуациях критических, экстремальных, побуждая организм мобилизовать все силы для борьбы с угрозой. Критическими или экстремальными ситуациями мы называем войны, болезни, стихийные бедствия, вспышки преступности, социальные кризисы, неврозы, поражения мозга, а также ситуации, отличающиеся хронически неблагоприятными, угрожающими условиями.

Некоторые взрослые невротики в своем стремлении к безопасности уподобляются маленьким детям, хотя внешние проявления этой потребности у них несколько отличаются от детских. Все неизвестное, все неожиданное вызывает у них реакцию испуга, и этот страх обусловлен не физической, а психологической угрозой. Невротик воспринимает мир как опасный, угрожающий, враждебный. Невротик живет в неотступном предощущении катастрофы, в любой неожиданности он видит опасность. Неизбывное стремление к безопасности заставляет его искать себе защитника, сильную личность, на которую он мог бы положиться, которой он мог бы полностью довериться или даже подчиниться, как мессии, вождю и т.д.

Логично было бы предположить, что неожиданно возникшая угроза хаоса у большинства людей вызывает регресс мотивации с высших ее уровней к уровню безопасности. Естественной и предсказуемой реакцией общества на такие ситуации бывают призывы навести порядок, причем любой ценой, даже ценой диктатуры и насилия.

Потребность в принадлежности и любви. После того, как потребности физиологического уровня и потребности уровня безопасности достаточно

удовлетворены, актуализируется потребность в любви, привязанности, принадлежности, и мотивационная спираль начинает новый виток. Человек как никогда остро начинает ощущать нехватку друзей, отсутствие любимого, жены или детей. Он жаждет теплых, дружеских отношений, ему нужна социальная группа, которая обеспечила бы его такими отношениями, семья, которая приняла бы его как своего. Именно эта цель становится самой значимой и самой важной для человека. Он может уже не помнить о том, что когда-то, когда он терпел нужду и был постоянно голоден, само понятие «любовь» не вызывало у него ничего, кроме презрительной усмешки. Теперь же он терзаем чувством одиночества, болезненно переживает свою отверженность, ищет свои корни, родственную душу, друга.

Невозможность удовлетворить потребность в любви и принадлежности, как правило, приводит к дезадаптации, а порой и к более серьезной патологии. В нашем обществе сложилось амбивалентное отношение к любви и нежности, и особенно к сексуальным способам выражения этих чувств; почти всегда проявление любви и нежности наталкивается на то или иное табу или ограничение. Практически все теоретики психопатологии сходятся во мнении, что в основе нарушений адаптации лежит неудовлетворенная потребность в любви и привязанности. Этой теме посвящены многочисленные клинические исследования, в результате которых мы знаем об этой потребности больше, чем о любой другой, за исключением разве что потребностей физиологического уровня. Вынужден оговориться, что в нашем понимании «любовь» не является синонимом «секса». Сексуальное влечение как таковое мы анализируем при рассмотрении физиологических позывов. Однако когда речь идет о сексуальном поведении, мы обязаны подчеркнуть, что его определяет не одно лишь сексуальное влечение, но и ряд других потребностей, и первой в их ряду стоит потребность в любви и привязанности. Кроме того, не следует забывать, что потребность в любви имеет две стороны: человек хочет и любить, и быть любимым.

Потребность в признании. Каждый человек (за редкими исключениями, связанными с патологией) постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Потребности этого уровня подразделяются на два класса. В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижение». Человеку необходимо ощущение собственного могущества, адекватности, компетентности, ему нужно чувство уверенности, независимости и свободы. Во второй класс потребностей мы включаем потребность в репутации или в престиже (мы определяем эти понятия как уважение окружающих), потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы.

Удовлетворение потребности в оценке, уважении порождает у индивидуума чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, чувство, что он полезен и необходим в этом мире. Неудовлетворенная потребность, напротив, вызывает у него чувство униженности, слабости, беспомощности, которые, в свою очередь, служат почвой для уныния, запускают компенсаторные и невротические механизмы.

Потребность в самоактуализации. Даже в том случае, если все вышеперечисленные потребности человека удовлетворены, мы вправе ожидать, что он вскоре вновь почувствует неудовлетворенность – к примеру, от того, что занимается совсем не тем, к чему предрасположен. Ясно, что музыкант должен заниматься музыкой, художник — писать картины, а поэт — сочинять стихи, если, конечно, они хотят жить в мире с собой. Человек обязан быть тем, кем он может быть. Человек чувствует, что он должен

соответствовать собственной природе. Эту потребность можно назвать потребностью в самоактуализации.

Термин «самоактуализация», изобретенный Куртом Гольдштейном²⁶, употребляется Маслоу в несколько более узком, более специфичном значении. Говоря о самоактуализации, Маслоу говорит о стремлении человека к самовоплощению, к актуализации заложенных в нем потенций. Это стремление можно назвать стремлением к идентичности.

Очевидно, что у разных людей эта потребность выражается по-разному. Один человек желает стать идеальным родителем, другой стремится достичь спортивных высот, третий пытается творить или изобретать. Похоже, что на этом уровне мотивации очертить пределы индивидуальных различий почти невозможно.

Как правило, человек начинает ощущать потребность в самоактуализации только после того, как удовлетворит потребности нижележащих уровней.

Предпосылки для удовлетворения базовых потребностей. Можно назвать ряд социальных условий, необходимых для удовлетворения базовых потребностей; ненадлежащее исполнение этих условий может самым непосредственным образом воспрепятствовать удовлетворению базовых потребностей. В ряду этих условий можно назвать: свободу слова, свободу выбора деятельности (то есть человек волен делать все, что захочет, лишь бы его действия не наносили вреда другим людям), свободу самовыражения, право на исследовательскую активность и получение информации, право на самозащиту, а также социальный уклад, характеризующийся справедливостью, честностью и порядком. Несоблюдение перечисленных условий, нарушение прав и свобод воспринимается человеком как личная угроза. Эти условия нельзя отнести к разряду конечных целей, но люди часто ставят их в один ряд с базовыми потребностями, которые имеют исключительное право на это гордое звание. Люди ожесточенно борются за эти права и свободы именно потому, что, лишившись их, они рискуют лишиться и возможности удовлетворения своих базовых потребностей.

Если вспомнить, что когнитивные способности (перцептивные, интеллектуальные, способность к обучению) не только помогают человеку в адаптации, но и служат удовлетворению его базовых потребностей, то становится ясно, что невозможность реализации этих способностей, любая их депривация или запрет на них автоматически угрожает удовлетворению базовых потребностей. Только согласившись с такой постановкой вопроса, мы сможем приблизиться к пониманию истоков человеческого любопытства, неиссякаемого стремления к познанию, к мудрости, к открытию истины, неизбывного рвения в разрешении загадок вечности и бытия. Соккрытие истины, цензура, отсутствие правдивой информации, запрет на коммуникацию угрожают удовлетворению всех базовых потребностей.

Потребность в познании и понимании. Стремление к познанию универсума и его систематизации рассматривалось нами либо как средство достижения базового чувства безопасности, либо как разновидность потребности в самоактуализации, свойственная

²⁶ Гольдштейн (Goldstein) Курт (1878 – 1965) — немецко–американский невролог и психолог. В 1903 г. получил образование в университете Бреслау. С 1929 г. профессор и директор института неврологии во Франкфурте–на–Майне, с 1929 г. по 1933 г. начальник отдела неврологии госпиталя Маобит в Берлине. С 1934 г. по 1935 г. профессор неврологии и физиологии в институте психиатрии в Колумбии, с 1938 г. по 1939 г. работал в Гарвардском университете, с 1950 г. по 1955 г. в Нью–Йоркском колледже. С 1955 г. руководитель отдела психологии Нового института социальных исследований в Нью–Йорке.

умным, образованным людям. Имеется достаточно оснований для того, чтобы заявить: в основе человеческой тяги к знанию лежат не только негативные детерминанты (тревога и страх), но и позитивные импульсы, потребность в познании, любопытство, потребность в истолковании и понимании.

1. Феномен, подобный человеческому любопытству, можно наблюдать и у высших животных. Обезьяна, обнаружив неизвестный ей предмет, старается разобрать его на части, засовывает палец во все дырки и щели — одним словом, демонстрирует образец исследовательского поведения, не связанного ни с физиологическими позывами, ни со страхом, ни с поиском комфорта.

2. История человечества знает немало примеров самоотверженного стремления к истине, наталкивающегося на непонимание окружающих, нападки и даже на реальную угрозу жизни.

3. Всех психически здоровых людей объединяет одна общая особенность: их влечет навстречу хаосу, к таинственному, непознанному, необъясненному. Именно эти характеристики составляют для них суть привлекательности; любая область, любое явление, обладающее ими, представляет для этих людей интерес. И наоборот — все известное, разложенное по полочкам, истолкованное вызывает у них скуку.

4. Потребность знать и понимать проявляется уже в позднем младенчестве. У ребенка она выражена, пожалуй, даже более отчетливо, чем у взрослого человека. Детей не нужно учить любопытству. Детей можно отучить от любопытства, и именно эта трагедия разворачивается в массовых детских садах и школах.

5. Удовлетворение когнитивных потребностей приносит человеку чувство глубочайшего удовлетворения, оно становится источником высших, предельных переживаний. Очень часто, рассуждая о познании, мы не отличаем этот процесс от процесса обучения, и в результате оцениваем его только с точки зрения результата, совершенно забывая о чувствах, связанных с постижением, озарением, инсайтом.

Эстетические потребности. Об этих потребностях мы знаем меньше, чем о каких-либо других. Маслоу было предпринято несколько попыток к тому, чтобы исследовать эти потребности в клинике, на отдельных индивидуумах, и он сделал выводы, что некоторые люди действительно испытывают эти потребности. Такие люди, лишённые эстетических радостей в окружении уродливых вещей и людей, в буквальном смысле этого слова заболевают, и заболевание это очень специфично. Лучшим лекарством от него служит красота. Эстетические потребности обнаруживаются практически у любого здорового ребенка. Те или иные свидетельства их существования можно обнаружить в любой культуре, на любой стадии развития человечества, начиная с первобытного общества.

Другие характеристики базовых потребностей

В действительности иерархия потребностей вовсе не так стабильна, как это может показаться на первый взгляд.

1. У некоторых людей потребность в самоутверждении проявляет себя как более насущная, чем потребность в любви. Это самый распространенный случай реверсии, и в основе его лежит представление о том, что сильные, властные люди, которые вызывают уважение и даже страх, уверенные в себе, ведущие себя наступательно и агрессивно, заслуживают большей любви или, по крайней мере, с большим правом пользуются ее плодами. Именно в силу этого представления человек, которому

недостает любви и который ищет ее, может демонстрировать самоуверенное, агрессивное поведение. Но в данном случае самоуважение не является конечной целью, оно выступает как средство удовлетворения другой потребности.

2. Креативные потребности людей с ярко выраженным творческим потенциалом выглядят более важными, более значимыми, чем любые другие. Надо отдать должное таким людям — испытываемая ими потребность в актуализации творческого потенциала не всегда вызвана насыщением базовых потребностей, очень часто они творят вопреки неудовлетворенности.

3. Человек может навсегда остаться на одном, достаточно низком уровне мотивационной жизни, он может смириться со своими «земными» потребностями, забыть о самом существовании высших целей человеческого бытия или отказаться от них. Человек, некогда терпевший лишения, например, бывший безработный, до конца своих дней может радоваться только тому, что он сыт.

4. Психопат — еще один пример утраты потребности в любви. Как показывают клинические исследования, психопат, в раннем детстве испытывавший недостаток любви, навсегда утрачивает желание и способность получать и дарить любовь (подобно тому, как у животных угасают сосательный и клевательный рефлекс, если в первые дни жизни они не получают достаточного подкрепления).

5. Еще один пример подмены потребностей можно обнаружить в тех случаях, когда человек, не встречая никаких преград на пути удовлетворения своих желаний, не постигает всей ценности дарованного ему. Люди, которые не знают, что такое голод и насколько жестокому испытанию подвергается голодный человек, со всей убежденностью считают еду чем-то неважным, несущественным.

6. Из всех случаев реверсии, пожалуй, самую высокую ценность имеют те, что связаны с высшими социальными нормами, с высшими идеалами и ценностями. Люди, преданные таким идеалам и ценностям, готовы ради них терпеть лишения, муки и даже пойти на смерть. Мы сможем лучше понять чувства этих людей, если согласимся с основополагающей концепцией (или гипотезой), которую в кратком изложении звучит следующим образом: удовлетворение базовых потребностей в раннем детстве закладывает основы повышенной фрустрационной толерантности. Можно предположить, что у людей, которые большую часть жизни, и особенно в раннем детстве, были удовлетворены в своих базовых потребностях, развивается особый иммунитет к возможной фрустрации данных потребностей.

Мера удовлетворенности потребности. С точки зрения Маслоу, почти о любом здоровом представителе общества можно сказать, что он одновременно и удовлетворен, и неудовлетворен во всех своих базовых потребностях. Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85 %, потребность в безопасности удовлетворена на 70 %, потребность в любви — на 50 %, потребность в самоуважении — на 40 %, а потребность в самоактуализации — на 10 %.

Термин «мера удовлетворенности потребности» позволяет нам лучше понять тезис об актуализации более высокой потребности после удовлетворения более низкой. Особо

следует подчеркнуть, что процесс актуализации потребностей не внезапный, не взрывной, скорее следует говорить о постепенной актуализации более высоких потребностей, о медленном пробуждении и активизации. Например, если потребность А удовлетворена только на 10 %, то потребность В может не обнаруживаться вовсе. Однако, если потребность А удовлетворена на 25 %, то потребность В «пробуждается» на 5 %, а когда потребность А получает 75 %-ое удовлетворение, то потребность В может обнаружить себя на все 50 % и так далее.

Неосознаваемый характер потребностей. О базовых потребностях нельзя однозначно сказать, что они бессознательные или, наоборот, сознательные. Однако, как правило, у среднестатистического человека они все же имеют бессознательную природу. Потребности, которые мы называем базовыми, большинством людей либо совсем не осознаются, либо осознаются отчасти, хотя, разумеется, особо утонченные, особо чувствительные люди способны и к полному осознанию.

Множественная мотивация поведения. Ни одна из упомянутых потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека. Подтверждением этому могут стать исследования таких форм поведения, которые принято называть физиологически мотивированными, например, исследования пищевого или сексуального поведения. Клиническим психологам давно известно, что посредством одного и того же поведенческого акта могут выражаться самые разные импульсы. Иначе говоря, практически любой поведенческий акт детерминирован множеством мотивов. Если говорить о мотивационных детерминантах, то поведение, как правило, детерминировано не одной отдельно взятой потребностью, а совокупностью нескольких или всех базовых потребностей. Если мы сталкиваемся с поведенческим актом, в котором мы можем выявить единственную детерминанту, единственный мотив, то нужно понимать, что мы имеем дело с исключением. Человек ест для того, чтобы избавиться от чувства пустоты в животе, но это не единственная причина. Человек ест также и потому, что стремится к комфорту, к безопасности или пытается таким образом удовлетворить иные свои потребности. Человек занимается любовью не только под воздействием сексуального влечения. Для одного половой акт служит способом мужского самоутверждения, для другого это возможность властвовать, почувствовать себя сильным, третий, занимаясь любовью, ищет тепла и сочувствия.

Множественная детерминация поведения. Базовые потребности не определяют все поведение человека. Можно сказать даже, что не за всяким поведенческим актом обязательно стоит какой-то мотив. Есть и иные, кроме мотивов, детерминанты поведения. В роли одной из важнейших детерминант выступает внешняя среда, или так называемое поле. Все поведение человека может, по крайней мере, теоретически определяться влияниями среды или даже каким-то одним, специфическим, изолированным внешним стимулом, и такое поведение мы называем ассоциативным или условно-рефлекторным. Если в ответ на стимульное слово «стол» в моей голове мгновенно возникает картинка стола или стула, то, очевидно, что эта реакция никак не связана с моими базовыми потребностями.

Необходимо также учитывать различия между экспрессивным и функциональным (или целенаправленным) поведением. Экспрессивное поведение не имеет цели, оно не более чем отражение личности, индивидуальности. Глупец ведет себя глупо не потому, что хочет выглядеть дураком или старается вести себя так, а просто потому, что он таков, каков он есть. То же самое можно сказать о певце, который поет басом, а не тенором или сопрано. Спонтанные движения здорового ребенка, улыбка, озаряющая лицо счастливого человека, бодрая, пружинистая походка молодого, здорового мужчины, его

всегда расправленные плечи — все это примеры экспрессивного, нефункционального поведения. Общий стиль, манера поведения, — как мотивированного, так и немотивированного, — сами по себе могут считаться экспрессивным поведением.

Функциональная автономия

Важнейшую роль в мотивации человека играет обучение. Эту мысль хорошо иллюстрирует и доказывает принцип, сформулированный Гордоном Олпортом. Принцип гласит, что средство достижения цели может подменить собой цель и само по себе стать источником удовлетворения, то есть может стать самоцельным в сознании индивидуума. Этот принцип лишней раз убеждает нас в том, что обучение играет важнейшую роль в мотивации человека.

Как бы то ни было, мы уже убедились в том, что на базовые потребности, удовлетворяемые достаточно постоянно и достаточно длительное время, уже не оказывают такого существенного влияния ни условия, необходимые для их удовлетворения, ни сам факт их удовлетворения или неудовлетворения. Если человек в раннем детстве был окружен любовью, вниманием и заботой близких людей, если его потребности в безопасности, в принадлежности и любви были удовлетворены, то, став взрослым, он будет более независим от этих потребностей, чем среднестатистический человек. Сильный, здоровый, автономный человек не боится осуждения окружающих людей, он не ищет их любви и не заискивает перед ними, и эта его способность обусловлена чувством базового удовлетворения. Испытываемые им чувство безопасности и причастности, его любовь и самоуважение функционально автономны или, говоря другими словами, не зависят от факта удовлетворения потребности, лежавшей в их основе.

Иерархия потребностей по Фланнес и Бьюэлл

Фланнес²⁷ и Бьюэлл в 1999 году адаптировали иерархическую теорию Маслоу и дали новое определение содержанию каждого уровня потребностей так, чтобы они отражали иерархию изменяющихся потребностей, связанных с работой. Иерархия по Фланнес и Бьюэлл оказалась следующей:

Уровень 1: Потребности, связанные с сохранением работы. Потребности этого уровня можно рассматривать как элементарные потребности члена команды (подобно тому, как Маслоу описал элементарные потребности в пище и воде), такие, как сохранение своего рабочего места во время сокращения штатов организации или после получения последнего предупреждения о грозящем увольнении вследствие плохой работы.

Уровень 2: Потребности, связанные с устойчивостью работы. Потребности этого уровня иерархии затрагивают такие проблемы члена команды проекта, как его уверенность в том, что он может «выжить» в данной организации в течение длительного времени.

Уровень 3: Потребности, связанные с принадлежностью к профессии. На этом уровне функционирование члена команды будет мотивироваться желанием принадлежать к группе и быть частью организации. Стимулом для него будет являться возможность установить связи с членами других команд или с внешними участниками.

Уровень 4: Потребности, связанные с признанием. Получить признание своих профессиональных заслуг

²⁷ Стивен В. Фланнес (Steven W. Flannes), психолог и консультант, профессор «Center For Executive Options» университета им. Дж. Вашингтона.

Уровень 5: Потребности, связанные с испытанием своих интеллектуальных возможностей. В командной работе самым ярким примером такой потребности будет член команды, который занимает достаточно высокую должность и уже доказал свою компетентность и успехи в своей собственной области.

Уровень 6: Эстетические потребности. На первый взгляд, трудно дать точное определение эстетических потребностей в среде управления проектами. Однако эти потребности можно представить как желание члена команды перейти от «жестких» профессиональных навыков (hard skills), таких, как техническое или инженерное мастерство, к развитию «гибких» навыков (soft skills).

Уровень 7: Самоактуализация. Признаком этой стадии профессионального развития является присутствие сильной мотивации к тому, чтобы встать на такой путь и предпринять такие действия, которые явились бы для человека вознаграждением в том плане, что дали бы ему возможность полностью реализовать собственный потенциал.

Применяя эту адаптированную модель мотивации у членов команды, необходимо помнить о том, что:

- люди и их потребности постоянно меняются. То, что было мотивацией для данного человека во вторник, в четверг может уже перестать служить мотивацией.
- зачастую люди проходят различные этапы развития, которые в значительной степени определяют их мотивацию.

Мотивация в течение жизни человека: в разном возрасте - разные потребности

В работе Гейл Шии (Gail Sheehy) «Пути» («Passages») описаны проблемы и трудности, с которыми сталкиваются различные возрастные группы. Эти группы определяются десятилетиями жизни:

- «Пытливые двадцатилетние» характеризуются стремлением к поиску, желанием пробовать, исследовать и экспериментировать;
- «Беспокойные тридцатилетние», для которых может быть свойственен внутренний разлад по мере уточнения их самоидентификации и того, в каком направлении они движутся;
- «Процветающие сорокалетние», которые ощущают, что они являются хозяевами собственной жизни, и приходят к зрелому пониманию самих себя.
- «Сияющие пятидесятилетние» - переход от состояния конкуренции с другими людьми к поиску взаимопонимания и растущему чувству связанности с другими.
- «Спокойные шестидесятилетние» - период, когда человек стремится в своей работе достичь гармонии, привнести элемент игры и «жить минутой». Кроме того, в этот период люди также планируют, как именно они собираются встретить свою старость.

Теория ERG Альдерфера

По пути расширения концепции, а не адаптации уровней, пошел Клейтон Альдерфер²⁸. В своей работе 1972 года он исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в три группы. Однако в отличие от иерархии потребностей Маслоу, в его теории выделяется всего три группы потребностей:

- потребности существования;

²⁸ Клейтон Альдерфер (Alderfer, Clayton) – американский психолог

- потребности связи;
- потребности роста.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу. Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Удовлетворил потребность нижнего уровня - перешел к следующей и т.д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом **фрустрации**, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

Еще одна теория, рассматривающая потребности человека, была разработана Дэвидом Мак-Клелландом (David McClelland) с 1969 по 1974 и названа им теорией приобретенных потребностей. В рамках данной концепции рассматриваются три группы потребностей, которые не являются врожденными, а приобретаются людьми в процессе накопления опыта. К ним относятся:

- **потребность в достижениях.** Это стремление выполнить нечто сложное, добиться значительного успеха и опередить других людей;
- **потребность в установлении социальных связей.** Желание наладить близкие личные взаимоотношения, избежать конфликтов и завязать тесную дружбу;

- **потребность во власти.** Стремление влиять на других людей и контролировать их поступки, нести ответственность за окружающих и иметь над ними власть.

Мак-Клелланд изучал человеческие потребности и их значение для менеджмента в течение более чем двадцати лет. Люди с большими потребностями в достижениях стремятся стать предпринимателями и новаторами. Лица, испытывающие сильные потребности в установлении социальных связей, становятся успешными «интеграторами», чьи обязанности заключаются в координировании работы сотрудников или отделов организации. К интеграторам относятся бренд-менеджеры и проектные менеджеры, которые должны в совершенстве владеть навыками взаимодействия с окружающими. Люди, стремящиеся приобрести власть, часто становятся топ-менеджерами. Мак-Клелланд, изучавший менеджеров компании AT & T в течение шестнадцати лет, обнаружил, что выше по служебной лестнице поднимаются те из них, кто испытывает более сильное стремление к власти.

2.2.4. Комплексная модель Шейна

Мы рассмотрели три группы теории мотивации, основанные на различных предположениях о природе человека. Шейн полагает, что недостатком каждой из упомянутых в этой теме моделей человеческого поведения являются претензии на универсальность. Он считает, что каждая названная модель находит подтверждение лишь при определенных условиях, но далеко не всегда, и эти предположения подтверждаются результатами многочисленных исследований. Ученый считает ошибочными попытки описать мотивацию и человеческое поведение во всем их многообразии с помощью малого числа переменных. В комплексной модели мотивации Шейн пытается учесть переменчивость и многообразие мотивов человеческого поведения. Согласно этой модели, человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Шейн полагает также, что вместе с опытом работы в организации у людей могут появляться новые мотивирующие факторы.

Модель Шейна, обобщающая во многих отношениях более ранние модели, теоретически весьма убедительна, однако имеет один серьезный недостаток: ее трудно применить на практике. Более простые модели привлекательны тем, что помогают сформулировать ясные практические рекомендации: увязывайте заработную плату с результатами выполнения работы, улучшайте условия для социального взаимодействия людей, предоставляйте исполнителям большую самостоятельность в работе и т.д.

Шейн выдвинул еще одну заслуживающую внимания концепцию, которая может помочь менеджерам в диагностике мотивации. Речь идет о так называемом психологическом контракте. Психологический контракт – это, по существу, набор ожиданий. Индивидуум ожидает от организации определенных вознаграждений за вложенные в работу индивидуальные ресурсы - энергию, талант, способности и время.

Психологический контракт

1. Большинство людей является членами нескольких организаций или групп одновременно и, следовательно, участвует в нескольких психологических контрактах. И люди не обязательно будут стремиться удовлетворить все свои потребности и достичь всех своих целей в рамках одного контракта. Например, Вы не можете безоговорочно утверждать, что человек, с которым Вы работаете,

- стремится удовлетворить свою потребность в росте или самоактуализации именно на этой работе.
2. Если психологический контракт по-разному понимается сторонами, это может стать причиной недоразумений и конфликтов. Например, если команда или лидер ожидает от работника большего, чем он намерен ей дать, человек может почувствовать себя жертвой эксплуатации, а остальные члены команды могут заподозрить его в нелояльности или лени.
 3. Усилия по повышению мотивации, по всей видимости, окажутся эффективными только в том случае, если обе стороны интерпретируют психологический контракт одинаково.
 4. Ожидания людей и организаций со временем изменяются, а следовательно, изменяется и психологический контракт. Например, холостой молодой человек может работать много, не считаясь со временем, чтобы больше заработать или добиться повышения по службе. Тот же человек, повзрослев и обзаведясь семьей, будет больше ценить четкий рабочий график и свободное время.

Такой подход к мотивации фокусирует внимание лидеров на следующем важном моменте. Между лидером и последователями обязательно одинаковое понимание психологического контракта, в противном случае возникновение проблем почти неизбежно. Для этого требуется изучать ожидания другой стороны, например, путем переговоров. Обе стороны должны высказать свои ожидания и постараться прийти к жизнеспособному соглашению. Однако это выглядит легким делом только на словах. Люди часто не осознают своих ожиданий и еще чаще оказываются неспособными точно описать их.

2.3. Процессуальные теории мотивации.

В данном разделе мы кратко рассмотрим отдельные процессуальные теории мотивации:

- Теорию ожиданий Виктора Врума;
- Теорию справедливости;
- Теория Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Согласно данной теории, мотивация зависит от индивидуальных ожиданий, связанных с возможностью выполнить задание и получить вознаграждение. Эта теория основывается на работах Виктора Врума (1964 год). Ученые, такие как Лиман Портер, Эдвард Лоулер (1968 год) и Ричард М. Стирс, расширили и усовершенствовали его концепцию. Отличительной особенностью от ранее рассмотренных теорий является то, что эта теория описывает не категории потребностей, а индивидуальный мыслительный процесс, сопровождающий работу, цель которой - получение вознаграждения.

В этой теории подчеркивается важность связи между усилиями и вознаграждениями: для того, чтобы человек прилагал дополнительные усилия в работе, необходимо, чтобы он верил, что прикладывание усилий увеличивает вероятность получения им вознаграждения.

Одни виды вознаграждений работник получает в любом случае, независимо от прилагаемых усилий, и маловероятно, чтобы они могли служить эффективными факторами мотивации. Другие виды вознаграждений непосредственно зависят от прилагаемых усилий, и они могут побуждать людей прикладывать эти усилия. Однако все виды вознаграждений могут стать факторами мотивации только в том случае, если

люди верят, что наращивание усилий может увеличить вероятность получения этих вознаграждений. Примером может служить премия (бонус), выплачиваемая торговым агентам при превышении определенного объема продаж.

На практике усилия должны вознаграждаться лишь тогда, когда они приводят к повышению показателей выполнения работы, т.е. к повышению производительности - росту количества продукции - и улучшению качества. Поэтому следует поощрять не сами усилия, а хорошее выполнение работы.

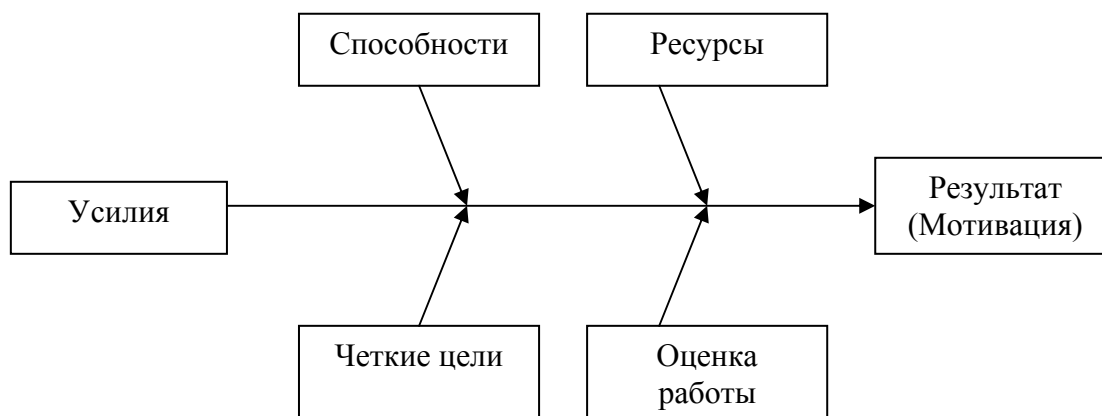


Рис. 2.3 Факторы, влияющие на силу связи между усилиями и выполнением работы

Факторы, влияющие на силу связи между усилиями и выполнением работы:

- 1) Уверенность в том, что человек способен обеспечить требуемые производительность и качество выполнения работы (способности). Это зависит как от процедуры отбора персонала при найме, так и от предоставленных работнику возможностей обучения.
- 2) Важно чтобы задача была понятна, стояли четкие и измеримые цели (четкие цели).
- 3) Необходимо существование подкрепления (Оценка работы) Признание высоких показателей выполнения работы или, наоборот, осуждение низких показателей.
- 4) Естественно, что показатели выполнения работы (производительность/качество) зависят не только от прилагаемых усилий, но и от наличия необходимых ресурсов. Мотивация работника снижается, если выполнение работы ограничивается факторами, на которые он не может повлиять, например, на срок выполнения работы, кажущийся ему нереальным (ресурсы).

Теория справедливости

Основателем теории равенства (справедливости) является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории. В настоящее время в социальной психологии дальнейшее развитие эта теория получила в работах американских ученых Ричарда Хьюсмана и Джона Хэтфилда Согласно основным положениям данной теории, мотивация сотрудников зависит не только от их ожиданий и получаемых ими вознаграждений. На мотивацию имеет значительное влияние также восприятие людей, оценивающих, насколько справедливо распределяются между ними вознаграждения. Утверждается, что мотивом людей является стремление к справедливым социальным вознаграждениям, которые они ожидают получать за свой труд. Согласно теории справедливости, если человек видит, что выдаваемые ему компенсации равны

получаемым другими людьми за ту же работу, он убеждается: к нему относятся честно и справедливо. В противном случае мотивация ослабевает.

Человек оценивает справедливость, сопоставляя личный вклад и конечный результат. Под личным вкладом здесь подразумеваются образование, опыт, прилагаемые усилия и способности; под конечным результатом — заработок, признание, льготы и продвижение по службе. Справедливость имеет место в тех случаях, когда личный вклад и конечные результаты отдельного человека соответствуют аналогичным показателям сослуживцев или средним показателям группы. Несправедливость наблюдается в ситуациях, когда отношение вклад/результат несбалансированно, т. е. когда хорошо обученный и опытный специалист видит, что он получает ту же зарплату, что и хуже обученный новичок.

Таблица 2. Шесть возможных реакций человека на состояние несправедливости (по Адамсу)

№	При недостаточном вознаграждении
1.	Снижается интенсивность и качество труда
2.	Выдвигается требование увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе
3.	Человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его способностям
4.	Человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия
5.	Человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств
6.	Человек может перейти в другое подразделение или же уйти из организации

Теория Портера-Лоулера

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое американских исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер в 1968 г. объединили теорию ожиданий и теорию справедливости в рамках одной мотивационной модели, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия
- восприятие
- полученные результаты
- вознаграждение
- уровень удовлетворенности

Согласно модели Портера-Лоулера, чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же, как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

2.4. Вопросы для обсуждения и самопроверки:

1. Опишите типы потребностей, которые имеет персонал организаций.
2. Чем обусловлена приемлемость использования теории X и Y Мак-Грегора?
3. Что происходит с удовлетворяемой потребностью? Поясните, что обозначает иерархичность потребностей по Маслоу.
4. В чем принципиальная разница мотивации и удовлетворенности потребностей?
5. Согласны ли вы с тем, что гигиенические факторы из теории Герцберга не могут усиливать мотивацию сотрудников и способствовать получению сотрудниками удовлетворения от своей работы?
6. Как связаны между собой потребности, вознаграждения и мотивация?
7. Что такое психологический контракт и чем он отличается от трудового контракта?
8. В чем суть методов «кнута и пряника»? В каких условиях он может быть использован? Обоснуйте свой ответ.
9. Какие положения теории подкрепления и теории ожидания имеют отношение к методам «кнута и пряника»?
10. Почему лидерам необходимо учитывать в своей работе положения теории равенства?
11. Должен ли лидер помогать подчиненным повышать значение своей работы?
12. Какие методы мотивации вы бы использовали, чтобы укрепить сотрудничество и улучшить работу в командах?

2.5. Литература раздела:

1. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. — М.: Эксмо, 2006. — 480 с.
2. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2001. - 336 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд. Перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
5. Adams J.S. Equity in Social Exchange // Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, Stephen P. Robinson, David A. De Cenzo. New York, 1989.
6. Alderfer, C.P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs and Organizational Settings. New York, 1972.
7. McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., Lowell E.L. The Achievement Motive. New York, 1953.
8. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York, 1960.
9. Murray, H.A. Exploration in Personality. New York, 1938.
10. Vroom V.H. Work and Motivation. New York, 1964.

3. Команда

3.1. Общее представление о командах.

3.1.1. Рабочие группы и команды.

Задание 3.1 Дайте определение команды.

Задумайтесь, что является определяющим для команды. Дайте определение команды. Перечислите, по крайней мере, 5 характерных признаков команды отличающих команду от группы.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Согласно Сандстрому, ДеМюсе и Фатреллу (Sundstrom, DeMeuse and Futrell, 1990), рабочая команда — это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. Не все люди, которые работают вместе или в непосредственной близости друг от друга, принадлежат к одной команде. Команда — это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и которые стремятся объединить свои усилия для того, чтобы достичь общей цели.

Пять ключевых характеристик команд

- Команды существуют для достижения совместных целей.
- Члены команды взаимозависимы по отношению к общим целям.
- Команды ограничены и устойчивы во времени.
- Члены команды имеют полномочия управлять своей работой и внутренними процессами.
- Команды функционируют в контексте более общей системы.

Рабочая группа, напротив, состоит из людей, которые учатся друг у друга и разделяют общие идеи, но не являются взаимозависимыми по существу и не работают над достижением общей цели. Рабочие группы совместно используют информацию, имеют общие перспективы и понимание, принимают решения и помогают друг другу лучше выполнять работу, но акцент делается на индивидуальных целях и ответственности.

Дадим развернутое определение команды. *Командой* называют небольшую группу людей (чаще всего 5-7 человек, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность - свою и партнеров - к данной общности (группе)[13].

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем, связанных с управлением.

Суть команды заключается, в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое принимают все члены команды, — ее миссии. *Миссия команды* должна включать элемент, связанный с вызовом, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия, как более глобальное по своей сути понятие, придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. *Командная подотчетность* — это определенные обещания, которые лежат в основе *двух* аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих *три* категории:

- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Что примечательно, командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Типология и факторы формирования команд

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора *рода деятельности*, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие *типы команд*:

- 1) *занимающиеся подготовкой рекомендаций*. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;
- 2) *занимающиеся непосредственным изготовлением* чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;
- 3) *управляющие процессом*. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим *факторы*, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Обсуждение начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как *тип совместной деятельности*, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с *характеристикой внешней организационной среды*, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об *организационно-культурном контексте существования команды*. Он делится на внешний и внутренний. К *внешнему* будут относиться такие характеристики, как:

- 1) организационный климат;
- 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью;
- 3) сложность/структурированность внешнего мира;
- 4) наличие/качество систем контроля;
- 5) уровень ее неопределенности;
- 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания по слушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- 2) способы распределения власти;
- 3) сплоченность и связанность членов команды;
- 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее *субкультуры*.

Виды субкультур.

На основании выделенных параметров (тип общей деятельности, организационно-культурный контекст) и типа лидера выделяют четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: “комбинат”, “клика”, “кружок”, “команда” [13].

1. “Комбинат”. Основная психологическая характеристика данной субкультуры - безоговорочное подчинение ее членов своему сильному лидеру. Основания для подчинения - страх быть лишенным места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, поскольку во главе групп из такого рода субкультурами становятся люди, “которые имеют влияние”.

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов которой четко определены, решение принимаются оперативно - лидер имеет всю полноту власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы довольно жесткие. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний разных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

2. “Клика”. Такая группа состоит из людей, которые абсолютно доверяют своему лидеру. Лидер “клики” в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации - это такой человек, в которого просто верят и внутренне готовы идти за ним. Как правило, он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если лидер-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то она большей частью будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Она может помогать своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, при этом принципы и нормы распределения также соглашаются с видением лидера.

«Клика», как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации - индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, которые соглашаются с видением лидера, готовность к инновациям. Индивидуальные интересы выше групповых. Информация рассматривается как общее знание, которое не нужно выносить наружу. Отсутствие суровой регламентации групповой деятельности - она подлежит изменениям стремлений лидера.

3. “Кружок”. Эта субкультура характеризуется четким распределением полномочий в сфере деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко изменяются. Источник влияния – статус. Главные ценности - синхронность, параллельность и предсказуемость. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Каждый должен ощущать свою причастность и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерны ощущения защищенности рядовых сотрудников, старательность, заинтересованность в углублении специализации и отработывание привычек к автоматизму.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму стороннее вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа “трансактор или наставник” заключается в том, чтобы организовать

коммуникацию между специалистами. Эффективность коммуникации зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

4. “Команда”. Для этого типа групп характерное открытое обсуждение проблем, эффективный обмен информацией. Деятельность ориентирована на решение задач, цели изменяются в случае необходимости. Главное внимание отводится достижению конкретных результатов: нужны сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в соединении с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутренней организации: отдельные подгруппы создаются для решения определенных задач и легко могут быть переформированы. Управление группой с такой субкультурой предусматривает создание рациональной структуры, обеспечение высокой степени профессионализма сотрудников, оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность усовершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Управленческая команда, в отличие от псевдокоманды или рабочей группы, не может быть монокультурным образованием. Потенциал управленческой команды, ее способность к развитию и адаптации в новых условиях непосредственно зависят от разнообразия организационных культур, которые освоены и делятся ее членами.

Структура группы

Структура группы - это упорядоченная система взаимодействий и взаимоотношений участников совместной деятельности. Элементом структуры малой группы является статус отдельного члена группы в отношении остальных. Статус человека в группе определяется его положением (позицией, местом) в системе групповых взаимодействий и взаимоотношений. Соответственно, структура группы характеризуется расположением статусов в ней. В зависимости от типа статуса определяется и тип структуры группы. В социальной психологии выделяют два типа статуса: формальный (официальный) и неформальный (неофициальный). Структура группы также классифицируется как формальная и неформальная.

Формальная структура задается официальным распределением обязанностей членов группы, их взаимодействием в процессе труда. Для нее существенны только те свойства участников группы, которые определяются их формальным статусом и характеризуют их как социально действующих элементов групповой системы. Формальная структура группы представляет собой довольно устойчивое образование. Она составляет иерархическую систему, расположенную по принципу «руководитель - подчиненные». Причем количество иерархических ступеней зависит от размера группы и ее социального статуса.

Неформальная структура образуется на основе взаимоотношений, сложившихся в процессе взаимодействия членов группы. Она определяется психологическими особенностями личности участников, такими, как профессиональные и коммуникативные знания и способности, жизненный опыт, и т.д. Неформальная структура - более динамичное образование, чем формальная. Она зависит от множества ситуативных личностных факторов. Например, такой ситуативный фактор, как поступление срочного задания, может резко изменить неформальную структуру группы. Лидирующую позицию в ней займет специалист по решению данной задачи. Неформальная структура группы также представляет собой иерархическую систему, но не жесткую. Эта система формируется на основе межличностных взаимоотношений и состоит из следующих статусных позиций: а) лидер; б) принятые; в) изолированные; г) отвергнутые.

Лидер – член группы, который имеет наиболее высокий положительный статус, т. е. пользуется авторитетом у остальных и имеет на них влияние.

Принятые - члены группы, имеющие средний положительный статус и, как правило, поддерживающие лидера в его усилиях решить групповую задачу.

Изолированные - члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии. Причинами такого самоустранения могут быть личностные особенности (в пример, застенчивость, интроверсия, чувство неполноценности и неуверенности в себе).

Отвергнутые - члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых проблем.

Численность группы.

В социальной психологии установлено, что эффективность группы, динамика протекания групповых процессов зависит от ее численности. Группа может быть либо слишком маленькой, либо слишком большой, чтобы работать с оптимальной эффективностью. При обсуждении этого вопроса следует говорить о минимальной, максимальной и оптимальной численности. Минимальная численность группы - 2 человека, максимальная - до 40 человек. Сложность вызывает определение оптимальной численности. Здесь эмпирически определены три критических порога.

Первый порог составляет количество 7 ± 2 члена группы. Это связано с такими групповыми явлениями, как, во-первых, конформизм и конфликтность, во-вторых, принятие группового решения и, в-третьих, целостность или раздробленность на группировки. Так, например, в экспериментах американского психолога С. Аша обнаружено, что конформизм, т. е. подчинение отдельного члена группы мнению и решению всех остальных, наиболее вероятно (в 70% случаев) проявляется в группе, состоящей именно из семи человек. Другой американский исследователь, К. Л. Хайер, обобщил научные исследования о численности группы и обнаружил, что конфликт скорее можно ожидать в группе, состоящей из трех-четырёх человек, чем в группе из пяти человек, так как уменьшение взаимодействия в группе снижает ее эффективность. В. Н. Квинн считает, что идеальная численность группы - это пять человек. Ш. Б. Жерар, Р. А. Вихем и Е. С. Конелли в 1968 году обнаружили, что вероятность конформистского поведения возрастает при увеличении числа членов группы. Особенно резко конформизм возрастает при составе группы из пяти человек и намного медленнее, когда число членов группы превышает восемь человек. Феномен

конформизма и конфликтности, в свою очередь, влияет на процесс принятия группового решения, и поэтому группа, состоящая из семи человек, легче добивается согласованного решения, чем группа, состоящая из большего или меньшего числа людей. И, наконец, как установлено в социально-психологических исследованиях, такие группы менее подвержены делению на группировки, и представляют собой единое целое. Японские предприниматели четко уловили эту закономерность в функционировании малой группы и составляют свои знаменитые «кружки качества» на производстве именно из 7-8 человек.

Второй критический порог определяется количеством 14 ± 2 человека. Такой группе присущи свои особенности. В ней представлен гораздо больший спектр индивидуальных интересов, мнений, оценок предложений, возможностей для функционального распределения ролей. Группа из четырнадцати человек добивается эффективности за счет конформизма ее членов и в результате группового обсуждения. Исследования показывают, что оптимальная численность группы зависит от характера стоящей задачи. Например, для задач, имеющих решение «эврика», более эффективна группа из четырнадцати человек, так как при данной численности происходит соответствующее увеличение общих возможностей и возрастает вероятность того, что найдется такой член группы, который предложит наилучшее решение проблемы. Имеет место также статистическое уменьшение вероятности случайной ошибки. Кроме того, психолого-педагогические исследования показывают, что эффективность обучения в группе, состоящей из четырнадцати человек, выше, чем в большей или меньшей группе.

Третий критический порог определяется количеством 25 ± 2 человека Во-первых, это предел функционирования группы как единого целого. При большем количестве людей группа обязательно распадается на подгруппы. Во-вторых, при взаимодействии индивидов в такой группе возможно разбиение на две-три подгруппы, между которыми происходит сопоставление мнений и позиций по широкому кругу вопросов. Однако такое разбиение может быть довольно кратковременно и ситуативно, поскольку обычно двадцать человек вполне способны выступить как единое целое. В-третьих, в таких группах больше возможностей для взаимозамены.

Американский психолог С. Паркинсон также задался вопросом о том, какая численность позволяет группе эффективно работать. «Нужно установить оптимальное число членов, - пишет он, - искомая величина лежит где-то между 3 и 21». Проанализировав состав кабинетов министров Европы в течение последних столетий, он отмечает, что кабинеты министров (специфическая малая группа) в среднем состояли из 15-16 человек, но если число министров превышало 21, то эти кабинеты оказывались не эффективными и терпели политическое фиаско.

3.1.2. Формирование состава команды

Состав команды подбирается с учетом трех признаков:

- функциональной необходимости единственного специалиста на одном рабочем месте;
- психологической необходимости наличия у человека личностных качеств, без которых достижение командной цели невозможно;
- психологической совместимости и равенства будущих членов команды с точки зрения профессионализма, типа темперамента; силы мотиваторов и ценностей.

Таблица 3.1 Ключевые вопросы, которые необходимо задать при создании команды

ЭТАП 1	ЭТАП 2	ЭТАП 3
Анализ задачи <ul style="list-style-type: none">• Какую работу нужно выполнить?• Какими полномочиями обладает группа, для того чтобы управлять собственной работой?• Что является центральным моментом работы, которую группа будет выполнять?• Какова степень взаимозависимости членов команды?• Существует только одно правильное решение или имеется несколько возможностей?• Интересы членов команды совпадают или имеют конкурентный характер?	Люди <ul style="list-style-type: none">• Сколько человек должно быть в команде?• Кто идеально подходит для выполнения работы?• Какой уровень технических навыков, навыков управления задачей и межличностных навыков требуется?• Какой уровень и тип диверсифицированности является оптимальным для команды?	Взаимоотношения <ul style="list-style-type: none">• Как члены команды приспосабливаются друг к другу?• Каково неявное распределение ролей между членами команды?• Какие нормы благоприятны или опасны для группы?• Имеет ли значение сплоченность команды?• Каким образом растет доверие, что ему угрожает и как оно устанавливается среди членов команды?

Различают *четыре основных подхода к формированию команды*:

- 1) *целеполагающий* подход (основанный на целях) позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, такой как изменение продуктивности или уровня продаж, изменение внутренней среды или каких-либо процессов;
- 2) *межличностный* подход (интерперсональный) сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель - увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций;
- 3) *ролевой* подход отвечает за проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей;
- 4) *проблемно-ориентированный* подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, а затем и достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

3.1.3.

Этапы жизненного цикла команды

В 1970-х годах американский психолог Б.В. Такмен выделил четыре стадии развития команды, которые она обязательно должна пройти для достижения успеха.

1. Формирование (Forming). Участники группы только учатся взаимодействовать друг с другом; на этой стадии ее производительность минимальна.
 2. Шторм (Storming). Время напряженной борьбы за социальные роли и правила взаимодействия, по которым команды будет действовать дальше.
 3. Нормирование (Norming). На этой части стадии распределяются обязанности, развивается чувство локтя, свободно передается информации.
 4. Работа (Performing). Достижение оптимального уровня функционирования.
- В дополнение мы рассмотрим заключительную стадию – Расформирование команды.

1. Формирование.

Начало деятельности команды. Контакты осторожны. Поведение ориентировано на соблюдение принятых правил и норм в организации. Инициатива осторожна, рациональна. Доверия внутри команды нет. Происходит постепенное понимание целей и задач команды. Ранжируется собственная компетентность в профессии и отношениях по отношению к другим членам команды. Данный этап может длиться довольно долго. Руководителю необходимо:

Таблица 3.2 Задачи руководителя на стадии формирования команды

В области решения задач	В области отношений
<ul style="list-style-type: none">• Определить и донести предпосылки создания команды: цели, ближайшие задачи, ограничения.• Установить первичные нормы и правила командной работы.• Регулировать и первично распределять обязанности.• Стимулировать распределение и поддержание ролей.• Концентрировать внимание команды на совместном планировании и организации труда.	<ul style="list-style-type: none">• Знакомить членов команды друг с другом.• Создавать обстановку взаимопонимания и доброжелательности.• Наблюдать за каждым членом команды. Помогать им в поиске своего места в команде.• Помогать демонстрировать профессиональный потенциал.• Организовывать обучение с выработкой в его процессе командных норм и правил сосуществования и поведения.

2. Шторм. Ближний бой.

Люди сближаются, сверяя восприятие и ценностные позиции. Начинается критика существующих и поиск новых форм работы. Вводятся нормы и правила командной работы. Рождается понимание необходимости в товарищах по команде и общности будущего. Формируются командные ценности и предпочтения. Начинает действовать закон доминирования командных норм над индивидуальными. Создаются модель управления командой и модель внутренних взаимоотношений, появляется самоуправление. Улаживаются конфликты, связанные с личными ценностями, целями и методами их достижения. Определяется общий противник, укрепляется видение перспективы. У членов команды формируется приверженность ее целям. Далее члены команды демонстрируют друг другу профессионализм и сближаются. Распределяются роли и рождается определенная внутренняя структура и наработанные сценарии взаимодействия. В случае активной интервенции формального лидера возможно объединение команды на основе противодействия лидеру.

Задачи руководителя:

Таблица 3.3 Задачи руководителя на стадии "Шторм"

В области решения задач	В области отношений
<ul style="list-style-type: none">• Установить порядок обмена мнениями.• Не пресекать, а способствовать конструктивному разрешению конфликтов.• Выявлять и оценивать противоположные идеи.• Создавать механизмы обмена информацией.• Формировать единое поле экономических интересов• Уточнить правила совместной работы.	<ul style="list-style-type: none">• Пресекать деструктивные варианты развития конфликтов.• Поддерживать и включать в творческий поиск каждого работника.• Использовать коллегиальный и демократический способы управления.• Сохранять нейтралитет в конфликтах.• Подчеркивать необходимость и важность каждого члена команды• Помочь скорректировать личные роли• Уточнять личные интересы людей.• Отслеживать и работать с тихими забастовщиками.• Помогать команде избавляться от балласта

3. Нормирование (Norming)

После разрешения межличностных проблем резко возрастает сплоченность команды. Она превращается в единое целое. Рождаются радость, энтузиазм, возникает и синергетический эффект. Начинает нарабатываться взаимное доверие. Люди открываются друг другу. Соперничество сменяется кооперацией, согласием. Творчество и гибкость позволяют резко повысить адаптивность команды. Формируется командное сознание, возрастает его ценность для людей. Рождается равная психологическая и экономическая ответственность каждого члена команды за общий результат. Появляются солидарная ответственность. Появляется угроза «закрытия» команды. Рождается самоуправление как система и способ существования. Решения вырабатываются на основе согласия. Заканчивается период психологического противостояния и безразличия. Люди переходят к ориентации на командные цели, в которых оптимально отражены личные. Необходимы помощь в распределении ролей между членами группы, обеспечение обратной связи, формулирование видения перспективы.

Таблица 3.4 Задачи руководителя на стадии "Нормирование"

В области решения задач	В области отношений
<ul style="list-style-type: none">• Совместно с командой принимать решения и разрабатывать планы.• Постепенно делегировать команде целеполагание.• Переносить ответственность в принятии решений на команду• Концентрировать внимание участников команды на качестве и конечной эффективности их совместной деятельности.• Установить систему контроля за деятельностью команды.• Определить регламент отношений команды и материнской организации с руководителем — создателем команды.	<ul style="list-style-type: none">• Поддерживать и укреплять единство, способствовать усилению синергетического эффекта.• Поддерживать обратную связь.• Поощрять создание единого информационного поля, инициативу и творчество.• Препятствовать закрытости команды.

- Осуществлять для команды представительские функции во внешней среде.

4. Работа

Время максимальной производительности труда, высшего качества, развития коллективных интересов. Раскрываются возможности каждого человека. Происходит интенсивный обмен необходимыми знаниями. Появляется потребность в высоком вознаграждении. Команда обретает максимум власти и самосознания. Развиваются отношения с внешним окружением. Возможны тяжелые конфликты с внешним окружением. Появляется понимание роли имиджа команды в социуме. Команда нуждается как в совершенствовании, так и в инновациях. Необходимы повышение культуры качества в работе, обеспечение регулярной обратной связи, касающейся функционирования команды, оказание ей помощи в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития.

Таблица 3.5 Задачи руководителя на стадии "Работа"

В области решения задач	В области отношений
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивать видимость результатов работы команды. • Поддерживать процесс принятия решений в режиме единого мнения. • Повышать эффективность деятельности команды. • Развивать отношения команды с материнской организацией. 	<ul style="list-style-type: none"> • Развивать потенциал членов команды. • Поддерживать инициативу в пределах, необходимых материнской компании. • Проводить собеседования, касающиеся целей, ценностей и методов работы команды. • Снимать противоречия между командой и материнской организацией. • Проводить политику открытости.

5. Разрушение (Расформирование) команды.

Разрушение команды можно разделить на два вида:

1. Деграция команды в связи с внутренними или внешними изменениями с течением времени. Как правило, такое разрушение происходит как последовательная регрессия в соответствии со стадиями развития команды. Наиболее значительные изменения могут отбросить команду на начальный этап формирования (см. задачи руководителя в соответствующей стадии).
2. Цели достигнуты или прекратили свое существование. Появляются личностные разногласия, начинается борьба за распределение результатов. Задача руководителя — расформировать команду, сохранив налаженные отношения между людьми. Необходимость в грамотном расформировании команды обусловлена тем, что ее участники, завершающие работу, с высокой вероятностью будут задействованы в других командах (это событие наиболее вероятно при реализации проекта). Чем успешнее был опыт этих участников в данной команде, тем труднее им будет адаптироваться к новым условиям.

Таблица 3.6 Задачи руководителя на стадии "Разрушение/Расформирование"

В области решения задач	В области отношений
<ul style="list-style-type: none">• Обеспечить видимость результатов работы команды.• Выявить неудачи и использованные способы преодоления их последствий.	<ul style="list-style-type: none">• Обеспечить прозрачность распределения организационных и индивидуальных поощрений и наказаний;• Провести с участниками обсуждение их опыта командной работы;• Отметить причины достигнутых успехов или внешние причины не связанные с командой послужившие причиной завершения работ;• Обеспечить членов команды необходимыми рекомендациями;• Обеспечить информированность каждого члена команды относительно перспектив его работы в материнской организации

Рекомендованная литература:

1. Томпсон Л. Создание команды: [пер. с англ.]. — М.: Вершина, 2006. - 544 с.
2. Харви Роббинс, Майкл Финли. Почему не работают команды. Что идет не так и как это исправить. - Добрая книга, 2005 г. – 304 с.

3.2. Ролевая структура команд. Команды менеджеров

Долгое время поиск методов успешного управления и реализации рассматривался преимущественно как выбор подходящего индивида. Корпорации были озабочены подготовкой, опытом и достижениями индивидов; занимались подбором, развитием, обучением, мотивацией и продвижением индивидов и т.д. И все же глубокие исследования этого вопроса наглядно демонстрируют, что идеального для конкретной работы индивида не найти. Не найти потому, что его не существует в природе.

Например, любая попытка определить качества идеального руководителя показывает, почему он не может существовать: слишком многие из этих качеств являются взаимоисключающими. Он должен обладать высоким интеллектом — и не должен быть слишком умным. Он должен быть напористым — и восприимчивым к чувствам других людей. Он должен быть динамичным - и терпеливым. Он должен быть общительным - и хорошим слушателем. Он должен быть решительным - и одновременно склонным к размышлению, и так далее.

Но в то время как ни один индивид не может сочетать в себе все эти качества, команда индивидов, безусловно, может — и нередко действительно сочетает; более того, команда вряд ли попадет под автобус в полном составе. Вот почему не индивид, а команда является инструментом обеспечения стабильного и продолжительного успеха не только в управлении, но в области реализации других сложных задач. Команда может обновляться и восстанавливаться за счет новых кадров по мере того, как ее отдельные члены увольняются или уходят на пенсию, и она может найти внутри себя все те противоречивые качества, которые невозможно соединить в одном человеке. Команда способна накопить существенный объем общего, коллективно используемого

опыта, информации и суждений, и этот запас может передаваться по эстафете по мере того, как уходят старшие и приходит молодежь[7].

3.2.1. Типология Белбина

Мередит Белбин, проведя ряд исследований в колледже Хенли (одном из старейших ВУЗов Европы) с участием глав крупнейших компаний, обучавшихся там, идентифицировал девять ролей, которые должны исполняться членами команды для ее продуктивной работы.

Таблица 3.7 Роли участников управленческой команды по типологии Белбина

Роль	Описание роли
Генератор Идей	Креативный, одаренный человек, с богатым воображением. Нестандартно мыслит. Решает сложные проблемы. При этом он часто слишком увлечен идеями, игнорирует детали, может пожертвовать ради идеи налаживанием эффективного общения. Любимые фразы: "где есть проблема, найдется и решение"; "не беспокоить – гений работает"; "без новаторства невозможно двигаться вперед".
Исполнитель (Работник Компании РК)	Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный. Претворяет идеи в жизнь и ходит проверенным путем. Ему недостает гибкости и быстроты реакции на новые возможности. Любимые фразы: "главное – не теория, а практика", "от работы еще никто не умер", "нет ничего невозможного".
Аналитик. Стратег (АС)	Рассматривает все варианты, не торопится с ответом, пока не все взвесит. Зато – выдает безошибочные заключения. Однако ему не всегда хватает внутреннего импульса и способностей побуждать других к работе. Может быть циничным. Любимые фразы: "давайте взвесим все альтернативы", "лучше медленно, но верно", "решения не должны основываться на голом энтузиазме".
Исследователь ресурсов (ИР)	Экстраверт, энтузиаст, анализирует возможности, развивает контакты. К слабостям такого человека относятся иногда чрезмерный оптимизм и быстрота "охладевания" к работе. Любимые фразы: "мы могли бы сделать на этом состояние", "не стоит изобретать велосипед", "главное – знать, где найти нужные данные".
Мотиватор.	Динамичный человек, стимулирует других, не теряет самообладания в напряженной обстановке. Мужественно преодолевает препятствия. При этом может раздражать других излишним напором, задевает чувства других. Любимые фразы: "просто сделай это!", "я могу быть резким, зато я прав", "когда трудно – за дело берутся профи".
Вдохновитель Команды (Team Worker)	Отзывчивый, спокойный, помнит все дни рождения и памятные даты, "жилетка" для слез всего коллектива. Дипломат и хороший слушатель, сглаживает острые углы в общении. Часто нерешителен в кризисные времена, избегает напряженных ситуаций, подвержен влиянию. Любимые фразы: "мне интересна ваша точка зрения", "у каждого человека есть положительные качества", "я стараюсь быть гибким".

Роль	Описание роли
Контролер	Старательный, добросовестный, беспокойный. Своевременно выполняет работу. Ищет во всем ошибки и упущения. Если нужно проверить хорошую идею на прочность – это к нему. Склонен к излишнему беспокойству, неохотно делегирует полномочия, часто излишне придирчив. Любимые фразы: "это кто-нибудь проверял?", "закон подлости работает всегда", "надписи, сделанные мелким шрифтом, нужно читать!".
Специалист	Искренний, самостоятельный и преданный человек; обладает редкими знаниями и навыками. При этом слишком увлекается техническими деталями и не всегда видит общую картину. Его знания узко специализированны. Любимые фразы: "выбери работу по душе и не будешь работать ни дня", "лучше знать много об одном, чем мало обо всем", "хочешь завалить дело – созови комитет". Один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Чем шире спектр ролей, которые он способен сыграть в команде, тем лучшим командным "игроком" он является.

3.2.2. Типология Ицхака Адизеса

Альтернативный подход к выделению ролей в управленческой команде можно найти в работах Ицхака Адизеса. По его мнению менеджмент должен исполнять четыре основных роли: производитель результатов (Р), администратор (А), предприниматель (П) и интегратор (И). Именно гармоничное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни. Однако один человек, как бы он к этому ни стремился, не может исполнять все эти четыре роли одновременно. Если он пробует это сделать, результатом неизбежно становятся управленческие ошибки. Менеджер может довольно успешно совмещать несколько ролей, но не все четыре одновременно. Разница между «правильным» и «неправильным» менеджером заключается в том, что если первый владеет всеми ролями на минимально необходимом уровне, хотя может не блестяще справляться с одной из них, то второй не способен выполнять некоторые роли вовсе. А когда какой-то один управленческий стиль полностью вытесняет все остальные, получается «абсолютно неправильный» менеджер. Итак, познакомимся с ним поближе.

Р---: Производитель результатов/Одинокий рейнджер

Роль производителя результатов. Это человек, который отлично знает свою область деятельности и ориентирован на результат. Он трудолюбив и верен своей работе. Он знает, что должно быть сделано и как – и просто идет и делает.

Стиль одинокого рейнджера. Он настолько сосредоточен на достижении результата, что у него не остается времени на все остальное. Он не создает команду, не особенно хорошо умеет работать с людьми, не предлагает новых направлений. Он бросается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Он настолько сосредоточен на решении текущих проблем и получении результатов, что не задумывается о том, куда движется компания и что будет с ней через десять лет. Он приходит на работу первым, а уходит – последним. Он все хочет делать сам, поэтому в то время как он перегружен работой, его подчиненным нередко бывает нечем заняться. Однако, несмотря на перегруженность, Одинокий рейнджер счастлив только тогда, когда сильно занят. Он оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает. Он не может расстаться даже с частью работы, потому что тогда он не будет выглядеть хорошим менеджером в собственных глазах. Он не обучает подчиненных и не обучается сам – он всегда занят. Он считает, что подчиненные должны сами учиться

в процессе работы. Он готов принять перемены только в том случае, если они дают немедленный результат. Он склонен принижать значение системного менеджмента, считая, что он отнимает слишком много времени от «работы».

-А--: Администратор/Бюрократ

Роль администратора. Это человек, который контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения. Он управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он очень хорошо организован и внимателен к деталям.

Бюрократический стиль. Он не создает результата и даже не знает, как это делается. Он действует исключительно в рамках правил. Он управляет посредством директив, как правило, в письменной форме. Он сосредоточен на том, *как* что-то делается, а не *что* и *зачем*. Он приходит на работу и уходит с нее точно по часам, и от своих подчиненных ожидает того же. Его стол всегда идеально чист, а на стене висит организационная схема (или она где-то под рукой). Для него хорош тот сотрудник, который действует согласно правилам и не создает проблем. Он использует все больше подчиненных, чтобы выполнять ту же работу, но заметного роста продуктивности при этом не происходит. Бюрократ оценивает себя по тому, насколько хорошо он контролирует систему, и по тому, насколько ему удастся свести к минимуму неопределенность. Он боится изменений, и организации нередко приходится двигаться к своей цели вопреки Бюрократу. Он не может отклониться от правил даже тогда, когда это необходимо. Творческое начало задыхается рядом с ним. Он верен, прежде всего, самой идее реализации плана, независимо от целесообразности и даже этики.

--П-: Предприниматель/Поджигатель

Роль предпринимателя. Чтобы выжить в изменяющейся среде, организации нуждаются в идеях. Он анализирует изменения, происходящие во внешней среде, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий. Он креативен и готов брать риск на себя.

Стиль поджигателя. Для подчиненного такого менеджера утро понедельника – самое сложное время. За выходной у Поджигателя возникают новые идеи, и в понедельник он меняет приоритеты. Он раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ждет немедленного исполнения. Причем задания формулируются не до конца. Он обожает спешку и суету, ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаются справиться с кризисом, который он сам и создал. Он растягивает ресурсы организации и собственные силы на невероятное количество задач. Он не признает за подчиненными права на свободное время, для него не существует ни выходных, ни праздников. Может показаться, что в организации под управлением Поджигателя должна царить творческая атмосфера, однако обычно бывает как раз наоборот: он монополизирует творческие возможности. Он воспринимает всех сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться. Чем активнее старается управлять Поджигатель, тем больше его организация откатывается назад. Поджигатель терпит неудачу, потому что организация не может постоянно менять направление развития.

---И: Интегратор/Суперпоследователь

Роль интегратора. Он способен слушать других и интегрировать их идеи, он стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности. Интеграция необходима для эффективной долгосрочной работы любой компании.

Стиль суперпоследователя. Он сначала стремится определить, какой план действий будет принят большинством, а затем объединить людей для реализации этого плана. У чистого Интегратора нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых

результатов. Он редко предлагает настоящие альтернативы и легко меняет свои предложения в соответствии с тем, что считает приемлемым большинство. Суперпоследователь хотел бы устранить видимые проявления конфликтов, но никогда не станет инициировать процесс их реального разрешения. Он пытается сгладить трения и добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над тем, каковы могут быть долгосрочные последствия. Если между членами организации возникает борьба за власть, Суперпоследователь постарается определить, какая сторона имеет больше шансов на победу и присоединится к ней. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики.

----: Нейтральный менеджер/Пустышка

Стиль пустышки. Человек, занимающий управленческую позицию и не исполняющий ни одной из классических менеджерских ролей, есть нейтральный менеджер или Пустышка (----). Менеджер-Пустышка апатичен. Он не созидает, не администрирует, не стимулирует прорывы, не вмешивается в интриги. Он озабочен, прежде всего, тем, как дожить до пенсии, а его цель – сохранить в целостности свой маленький мир. Он рассматривает перемены как серьезную угрозу своему положению. Процесс управления является для него всего лишь ритуалом. Он проделывает все необходимые действия, но только ради собственного выживания. Но самая большая опасность, связанная с менеджером-Пустышкой, заключается в том, что он стремится собрать вокруг себя все больше себе подобных.

Человек, относящийся к одному из «чистых» управленческих стилей, описанных выше, может превратиться в Пустышку из-за односторонности и недостатка гибкости. Одинокий рейнджер (P--), заикленный на результативности, через несколько лет может «сгореть». К тому же он так много работает, что не успевает учиться новому и в результате теряет квалификацию. Фокусируясь на установлении контроля, Бюрократ (-A--) упускает из виду многие обстоятельства, становится негибким, и неожиданный сдвиг во внешней или внутренней бизнес-среде превращает его в Пустышку. Типичный Поджигатель (--П-) может превратиться в Пустышку из-за своей склонности набрасываться на множество дел сразу. Суперпоследователь (---И) превращается в Пустышку, когда окружающие устают от его повторяющихся приемов, когда конфликт выходит из-под контроля, или когда в организации появляется более яркий лидер.

Все чистые управленческие типы на три четверти уже Пустышки. При всем разнообразии у всех четырех стилей управления есть общая черта – негибкие, косные стереотипы. Таким людям присуще одномерное мышление. Способности таких менеджеров нешироки и недостаточно гибки, чтобы они могли приспособиться к изменяющейся ситуации. Но в то же время попытки менеджера одновременно играть все четыре роли «на отлично» заранее обречены на неудачу.

РАПИ: «Книжный» менеджер/«Идеальный» менеджер

Как ведет себя идеальный менеджер? Он создает результаты, он отличный администратор, предприниматель и интегратор. Он внимательно прислушивается к тому, что говорится и о чем *не* говорится. Он осознает необходимость изменений. Он осторожно, избирательно и систематически вносит инновации в работу. Он не боится нанимать ярких и непростых подчиненных, он ищет людей с потенциалом и способен его разглядеть. Он не суетится и не жалуется, а когда нужно – предлагает конструктивную критику. Он умеет и анализировать, и работать на результат, быть чувствительным, но не слишком эмоциональным. Его подчиненные не боятся признавать ошибки, он продвигает сотрудников с управленческим потенциалом и

поощряет разумный творческий подход. Его организация – это единый организм, стремящийся к цели, члены организации поддерживают и принимают друг друга, согласны с решениями начальника.

Задумайтесь, вы когда-нибудь видели менеджера, который полностью соответствовал бы такому описанию? А сами могли бы так работать? Это «книжный» менеджер, потому что встретить его вы можете только в учебниках. Кажется, что такое описание основано не на реальной жизни, а является результатом поиска идеала. Ни один человек не может иметь сразу всех качеств, необходимых для эффективного управления, потому что роли РАПИ предполагают взаимно конфликтующие личностные качества.

Таблица 3.8 Полная таблица стилей управления И. Адизеса

Ошибочные стили управления	Эффективные стили управления
Р--- Одинокый рейнджер	Рапи Производитель
-А-- Бюрократ	рАпи Администратор
--П- Поджигатель	раПи Предприниматель
---И Суперпоследователь	рапИ Интегратор
---- Пустышка	РАПИ «Книжный» менеджер
РА-- Рабовладелец	РАпи Губернатор
РА-И Благодарный правитель	РАпИ Пастырь
-А-И Бюрократ-патриарх	рАпИ Сердечный администратор
Р--И Бездарный тренер	РапИ Гид-проводник
Р-П- Основоположник	РаПи Основатель
РАП- Разработчик-одиночка	РАПи Разработчик
--ПИ Демагог	раПИ Учитель
-АПИ Ложный лидер	рАПИ Усердный новичок
-АП- Доставала	рАПИ Адвокат дьявола
Р-ПИ Харизматичный гуру	РаПИ Государственник

Если менеджера типа РАПИ не существует, то как избежать «ошибочного» менеджмента? Для успешной работы в команде менеджер обязательно должен обладать (или стремиться к обладанию) десятью важными качествами:

1. Он может выполнять все четыре управленческие роли. Как минимум одна такая роль удастся ему отлично, все остальные он выполняет удовлетворительно. В его описании кода РАПИ нет прочерков.
2. Он знает собственные сильные и слабые стороны.
3. Он поддерживает контакт с окружающими. Он прислушивается к критике своей работы с целью лучше понять самого себя. Он понимает, что он есть то, что он делает.
4. У него сбалансированный взгляд на самого себя. Он реализует свои сильные и слабые стороны.
5. Он принимает свои сильные и слабые стороны и не пытается быть кем-то другим, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.
6. Он может оценить и признать отличную работу других, даже в тех ролях, которые ему не очень удаются.
7. Он принимает мнение других в тех вопросах, где оно может быть более глубоким, чем его собственное.
8. Он умеет разрешать конфликты, которые неизбежно возникают, когда люди с разными потребностями и стилями оказываются в одной управленческой команде, чтобы обеспечить необходимый набор профессиональных качеств.

9. Он создает среду, способствующую обучению.

Рекомендованная литература раздела:

1. Менеджер «правильный», «неправильный» и «идеальный»/ http://www.e-executive.ru/reading/newfolder2921/article_4272/

3.3. Команда. Практические аспекты

3.3.1. Разрешение конфликтов.

Конфликты существовали всегда, во все времена и у всех народов. Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, что в переводе означает «столкновение». В качестве научного термина это слово в близком, но не тождественном смысле применяется в психологии.

Задание 3.2 Определение конфликта.

Дайте определение конфликта. Какие виды конфликтов чаще всего встречаются в вашей практике?

Определение конфликта.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем психологии личности, в общей, медицинской, социальной психологии, психотерапии, педагогике и политологии. Конфликты рассматриваются западными психологами преимущественно в духе традиций психоаналитического представления о природе индивида (К. Хорни, Г. Салливен, Э. Берн), с позиций когнитивной психологии (К. Левин), с бихевиористской позиции (К. Л. Хялп), с позиций ролевых подходов (Т. Сарбин, У. Гуд, Т. Ньюком, У. Мейсон и др.). Известны и такие теории конфликтов, как теория структурного баланса Ф. Хайдера, структурно-функциональный подход Т. Парсонса, теория социального конфликта Л. Козера, теория конфликтологии У. Ф. Линкольна, когнитивная теория М. Дойча, теория стратегии поведения в конфликтной ситуации К. Томаса.

В связи с таким разнообразием теорий, посвященных проблемам конфликтов, авторы предлагают большое количество определений этого понятия, которые зависят и от их точки зрения на природу биологического и социального, и от взгляда на конфликт как на личностное или массовое явление, и т. д.

М. А. Робер и Ф. Тильман определяют конфликт следующим образом: «...это состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию. Конфликт - это генератор новых структур»[15]. Последняя фраза в этом определении указывает на позитивный характер конфликтов и отражает современную точку зрения, согласно которой в эффективных организациях конфликты не только возможны, но и желательны.

Определение Дж. фон Неймана и О. Моргенштейна звучит следующим образом: *конфликт - это взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями или способами достижения этих целей.* В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также планированием целенаправленных действий.

К. Левиным конфликт характеризуется как ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. В своих работах он рассматривает как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера *конфликт - это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками.* Автор делает упор на позитивной функции конфликта - поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт, по мнению Козера, связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

В отечественной психологии выделяют, как правило, три вида конфликтов: социальные, межгрупповые и межличностные. Словарь²⁹ дает следующее определение: *конфликт - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.*

Конфликт в жизни команды

Конфликт - это естественное свойство, присущее любой команде. В идеале конфликт проявляется в команде таким образом, что это создает обстановку, стимулирующую и иницилирующую работу мысли.

Конфликты могут быть вызваны самыми различными причинами, такими, как проблемы и стрессы, характерные для различных стадий проекта, или личностные особенности членов команды.

По значению для команды конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые - вред. От первых уходить нельзя, от вторых - необходимо.

Таблица 3.9 Конструктивные и деструктивные конфликты по У. Ф. Линкольну

Положительное воздействие	Отрицательное воздействие
• конфликт ускоряет процесс самосознания;	• представляет собой угрозу

²⁹ Краткий психологический словарь/Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского.

-
- влиянием конфликта утверждается и подтверждается определенный набор ценностей, возможно противоречивый и временный, но достаточно устойчивый, чтобы служить поставленным целям;
 - конфликт способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и что они стремятся к тем же целям и результатам
 - конфликт приводит к объединению единомышленников внутри команды;
 - способствует разрядке или отодвигает на второй план другие конфликты;
 - способствует расстановке приоритетов;
 - играет роль предохранительного клапана для безопасного или конструктивного выхода эмоций;
 - обращает внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
 - приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и командами;
 - стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.
- заявленным целям команды;
 - представляет угрозу социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
 - препятствует быстрому осуществлению перемен;
 - приводит к потере поддержки;
 - ставит людей или организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
 - ведет к быстрому действию, вместо тщательно взвешенного решения;
 - вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
 - конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве;
 - подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
 - имеет тенденцию к углублению и расширению;
 - он в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.
-

Классические подходы к разрешению конфликтов

Активная работа с конфликтом - главное требование для успешной команды. Оставленный без внимания, конфликт мешает развитию эффективных межличностных взаимоотношений между членами команды.

Для того чтобы успешно разрешать конфликты, свойственные любой команде, участник команды должен понять, каков его собственный предпочтительный подход к разрешению проблем.

Таблица 3.10 Подходы к разрешению конфликтов

Подход	Суть подхода	Полезно применять в следующих ситуациях	Возможные отрицательные последствия
Соперничество	«Пан или пропал»	Использовать, когда требуется жесткий стиль ведения переговоров	Может привести к длительной напряженности между членами команды
Уклонение (избегание)	А, пусть!	Использовать, когда конфликт является несущественным и «уклонение» от него помогает ему спокойно рассосаться	Не следует применять в тех случаях, когда важная проблема замалчивается и ее разрешения не происходит
Сговорчивость	Пусть другая сторона победит	Дать другому человеку возможность выиграть, чтобы «подлизаться» к нему во имя будущих важных проблем	Члены команды могут счесть вас слишком пассивным и неспособным на борьбу
Сотрудничество	Объединение точек зрения для того, чтобы найти решение, при котором обе стороны окажутся в выигрыше	Использовать в ситуациях, когда в позициях обеих сторон, участвующих в конфликте, есть свои достоинства	Если одна из двух позиций - ошибочна, то объединенное решение окажется дефектным
Компромисс	Уступить во имя достижения целей на ближайший период	Использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия	Если один человек слишком легко уступает, он может восприниматься окружающими как мягкотелый

Каждый из этих стилей разрешения конфликтов может быть эффективным при условии, что он применяется в соответствующей ситуации.

Задание 3.3 Ваш предпочитаемый стиль поведения в конфликте.

Какой из подходов к разрешению конфликтов Вы чаще всего применяете? Какие преимущества дает подход? В каких ситуациях, на Ваш взгляд, стоит применять другой стиль поведения ?

Структурные методы управления конфликтом

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- методы, связанные с «разведением» частей организации — участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Таблица 3.11 Члены команды, которым трудно справляться с конфликтами

Типы членов команды	Проблемы, связанные с конфликтом
«Хороший парень» (независимо от того, мужчина это или женщина)	Желание всем нравиться способствует тому, что член команды будет пытаться избежать и минимизировать конфликт, а также оттягивать его разрешение
Член команды, ранее подвергавшийся насилию	Будет пытаться избежать конфликта. Может несоразмерно расстроиться из-за конфликта
Член команды, чрезмерно склонный к соперничеству либо чрезмерно агрессивный	В конфликтных ситуациях агрессивно использует стратегию «пан или пропал», стремясь во что бы то ни стало выйти из конфликтной ситуации «паном», т.е. победителем, даже если спор шел о незначительной проблеме
Пассивный и неуверенный в себе член команды	Низкий уровень уверенности в себе способствует тому, что во время конфликта такой человек будет полагаться на суждение других или капитулировать перед критикой

Чрезмерное согласие, которое достигается с целью кого-нибудь не обидеть и избежать конфликта, известно как феномен, получивший название «парадокс Абилина». Этот парадокс заключается в том, что в группах люди для того, чтобы избежать конфликта, часто делают вещи, которые им не хочется делать. «Парадокс Абилина» — это история о группе людей, которые согласились друг с другом поехать в город Абилин, хотя на самом деле ни один из них не хотел этого делать. Так как никому из них не хотелось идти на конфликт, высказав свое возражение против этой поездки, группа восприняла это молчание как знак согласия, и в результате поехали все.

Основные шаги разрешения конфликта:

- Определение текущей стадий команды и источники конфликта

- Возник ли конфликт из-за отсутствия необходимой информации?
- Имеет ли конфликт под собой функциональную основу?
- Является ли данный конфликт конфликтом личностей?³⁰
- Выбор стратегии и метода решения
 - Является ли предлагаемое решение чересчур забюрократизированным или чрезмерно отягощенным процедурными тонкостями?
- Организация коммуникации по разрешению конфликта

3.3.2. Плохое исполнение.

Проблема исполнения - это такое *поведение члена команды, которое мешает ему или ей выполнять свою работу, либо мешает другим членам команды выполнять их работу.*

Проблемы исполнения бывают острыми или хроническими. Острыми проблемами исполнения называют такие проблемы, которые возникают в единичных случаях, однако являются достаточно серьезными для того, чтобы уделить им особое внимание. Хронические проблемы исполнения - это постоянно возникающие проблемы, которые не могут разрешиться сами по себе в отсутствие внешнего вмешательства в той или иной форме.

В подобных ситуациях задача лидера команды заключается в том, чтобы самому проявить инициативу и использовать активный подход

Таблица 3.12 Перечень типовых областей источников проблем исполнения

Область проблемы	Действия
Организация работы.	Совместная разработка плана улучшения исполнения. Анализируется доступность ресурсов, постановка задачи, методы взаимодействия
Квалификация	Анализ и предоставление возможных потребностей члена команды в обучении или помощи более опытных коллег
Личного характера	Поиск и идентификация причин не имеющих прямого отношения к деятельности команды.

В сложных ситуациях лидеру, вынужденному решать проблему с неадекватным исполнением работы членом команды, необходимо:

- проконсультироваться со всеми заинтересованными лицами, включая функционального менеджера члена команды и менеджера по персоналу;
- четко объяснить члену команды, какой уровень исполнения работы считается приемлемым;
- в общении с членом команды вести себя так, чтобы тот чувствовал вашу поддержку, но при этом делать акцент на выполнении задачи, быть справедливым и твердым в своих решениях;
- сосредотачивать свое внимание на проблемах, связанных с работой, избегая естественного в подобных ситуациях желания играть роль персонального консультанта члена команды. При участии менеджера по персоналу и, возможно, консультанта программы помощи сотрудникам, помочь члену

³⁰ Возможно применение типологии Майерса-Бриггс для обеспечения эффективной коммуникации и разрешения конфликтов.

команды найти те средства, которые могут понадобиться для решения проблемы;

- через регулярные промежутки времени встречаться с членом команды для того, чтобы услышать от него конкретные примеры, свидетельствующие об улучшении его исполнения; при этом менеджер проекта должен откровенно высказывать свое мнение о том, насколько уровень исполнения члена команды соответствует требуемому.

Таблица 3.13 Некоторые типы проблем личного характера

Тип проблемы	Признаки наличия проблемы	Что должен делать лидер команды
Проблема адаптации	Слабо выраженная депрессия, тревога или раздражительность, вызванные событиями в жизни члена команды	Поддерживать члена команды сосредоточить внимание на задачах, которые необходимо выполнить, довести до члена команды высказать свое мнение, если его исполнение ухудшается
Депрессивные состояния	Значительное ухудшение настроения, стремление уйти от межличностного общения, проблема с концентрацией внимания	То же, что и выше, но при этом проявить большую инициативу и активность, высказывая свое мнение, если данное состояние будет продолжаться
Токсикомания	Снижение производительности труда, плохая посещаемость, странности в межличностных контактах.	Привлечь внешние ресурсы (средства) такие как корпоративная программа помощи служащим

4. Литература и источники Интернет:

Основная:

1. Дафт Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ.]. — М.: Эксмо, 2006. — 480 с
2. Томпсон Л. Создание команды [пер. с англ.]. — М.: Вершина, 2006. - 544 с. Гл. 1

Дополнительная:

3. Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 272с.
4. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2001. - 336 с.
5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Пер. с англ.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 301 с.
6. Харви Роббинс, Майкл Финли . Почему не работают команды. Что идет не так и как это исправить. - Хорошая книга, 2005. — 304 с.
7. Белбин Р. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу [пер. с англ.]. — 2-е изд. — Лондон: Кивитс, 2007. -240 с.
8. Стивен У. Флэннес, Джинджер Левин. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. - Издатель: Технологии управления Спайдер, 2004. — 380 с.
9. С чего начинается лидер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 232 с.
10. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха [Пер. с англ.]. - СПб: Питер, 2008. — 368 с.
11. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. - 298 с.
12. Жан-Франсуа Манзони, Жан-Луи Барсу. Синдром установки на неудачу. - Нипро, 2005. - 272 с.
13. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528 с.
14. Р.С Аткинсон, Э.Е Смит, В.П Зинченко Введение в психологию: Учебник для студентов университетов. Прайм-Еврознак, 2003 г. 672 стр. ISBN 5-93878-097-7
15. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. Пер. с франц. М. Прогресс 1988. 256 с.

5. Приложения

5.1. Перечень таблиц

Таблица 1.1 Сравнение различия подходов с точки зрения менеджмента и лидерства ..	8
Таблица 1.2 Эволюция теорий лидерства.....	9
Таблица 1.3 Перечень личностных характеристик.....	12
Таблица 1.4 Сравнение авторитарного и демократического стиля лидерства	14
Таблица 1.5 Типы менеджмента в управленческой решетке Р.Блейка и Д. Моутон. ...	14
Таблица 1.6 Стадии развития теории индивидуализированного лидерства	17
Таблица 1.7 Различия в поведении лидера по отношению к подчиненным, с которыми он осуществляет внутригрупповые и внегрупповые взаимоотношения	18
Таблица 1.8 Пример характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР)	21
Таблица 1.9 Аспекты проблемы	29
Таблица 1.10 Стили принятия решения в модели Врума-Яго	29
Таблица 1.11 Пять составляющих эмоционального интеллекта	31
Таблица 1.12 Стил лидерства и климат.....	33
Таблица 1.13 Шесть стилей лидерства: краткая характеристика.....	37
Таблица 1.14 Нейтрализаторы и заменители лидерства по Керру и Джермиеру.....	38
Таблица 2.1 Формы подкрепления	44
Таблица 2. Шесть возможных реакций человека на состояние несправедливости (по Адамсу).....	70
Таблица 3.1 Ключевые вопросы, которые необходимо задать при создании команды.	80
Таблица 3.2 Задачи руководителя на стадии формирования команды.....	81
Таблица 3.3 Задачи руководителя на стадии "Шторм"	82
Таблица 3.4 Задачи руководителя на стадии "Нормирование"	82
Таблица 3.5 Задачи руководителя на стадии "Работа"	83
Таблица 3.6 Задачи руководителя на стадии "Разрушение/Расформирование"	84
Таблица 3.7 Роли участников управленческой команды по типологии Белбина.....	85
Таблица 3.8 Полная таблица стилей управления И. Адизеса	89
Таблица 3.9 Конструктивные и деструктивные конфликты по У. Ф. Линкольну.....	91
Таблица 3.10 Подходы к разрешению конфликтов	93
Таблица 3.11 Члены команды, которым трудно справиться с конфликтами.....	94
Таблица 3.12 Перечень типовых областей источников проблем исполнения.....	95
Таблица 3.13 Некоторые типы проблем личного характера.....	96

5.2. Перечень рисунков

Рис. 1.1 Управленческая решетка Блейка-Моутон	15
Рис. 1.2 Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту	16
Рис. 1.3 Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера	23
Рис. 1.4 Типы готовности последователей	23
Рис. 1.5 Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару	24
Рис. 1.6 Модель ситуационного лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла	26
Рис. 1.7 Дерево решений Врума — Яго	28
Рис. 2.1 Основные элементы мотивационного процесса	41
Рис. 2.2 Сравнение факторов удовлетворения и неудовлетворенности.	55
Рис. 2.3 Факторы, влияющие на силу связи между усилиями и выполнением работы	69

5.3. Задания

Задание 1.1 Определение феномена лидерства.....	7
Задание 1.2 Качества лидеров.....	11

Задание 1.3 Наиболее важное качество лидера.....	13
Задание 2.1 Определение мотивации	41
Задание 2.2 Формы подкрепления.....	46
Задание 2.3 Мотивирующие и демотивирующие факторы	54
Задание 2.4 Примеры потребностей.....	56
Задание 3.1 Дайте определение команды.	73
Задание 3.2 Определение конфликта.	90
Задание 3.3 Ваш предпочитаемый стиль поведения в конфликте.	93

5.4. Предметный указатель

Авторитарный	14	Мак-Клелланд.....	31, 33, 66
Авторитетный стиль.....	34	Маслоу	56, 62, 64, 71, 72
Адизес	86, 89	Мера	удовлетворенности
Альдерфер	65	потребности	62
Анри Файоль	50	Миссия команды	74
Белбин.....	85	Митчелл	21
Бланшар.....	21, 23, 40, 97	Модель вертикальной диадной связи	(МВДС)
Блейк	14	Мотивация	17
Виктор Врум	45	Внешнее вознаграждение.....	44
Внимательное поведение	15	Внутреннее вознаграждение	44
Врум.....	26, 27, 28, 29, 68	Мотив	42
Врум-Яго		Потребность.....	42
аспекты проблемы	27	Стимул	42
Герцберг	54	фрустрация.....	66
Гольдштейн	60	Мотивация	
Гомеостаз.....	46	Мотивационная структура	42
Гоулман	32	Мотивирование	43
демократический	82	Моутон	14, 15, 25
Демократичный стиль	34	Наставнический стиль	35
ДеМюсе.....	73	Нау/МсВер.....	32
Джон Хэтфилд	69	Нейтрализация лидерства	38
Диктаторский стиль.....	33	Неформальная структура	78
Жерар	78	Олпорт.....	64
Индивидуализированное лидерство		Парадокс Абилина	94
вертиальная диадная связь.....	17, 18	Партнерский стиль.....	34
Иницилирующее поведение	15	Последователи.....	8
Йеттон	27	Потребность связи	66
Квинн	78	Проблема исполнения	95
Керр.....	38	Путь — цель	21, 25, 26, 27
Киркпатрик.....	12	Ричард Хьюсман	69
Клика.....	76	Робер.....	90
Команда	73, 77	Сандстром.....	73
Командная подотчетность	74	Свойства личности	
Комбинат	76	Drive	13
Компетентность	24	Социальная модель	52
Конелли	78	Стили управления	
конфликт.....	78, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95	Демократический	13
Кружок.....	76	Нейтральный (анархический)	13
Курт Левин	13	Стили управления	
Линкольн	91	Авторитарный	13
Литвин	33	Стимулирование	43
Макгрегор.....	50, 51, 52		

Стогдилл.....	11	Управленческая команда.....	77
Стрингер.....	33	Управленческая решетка.....	14, 25
Структура группы.....	77	Фидлер	21, 26
субкультура	75, 76	Фланнес.....	64
Такмен.....	81	Формальная структура.....	77
Танненбаум	16	Харизма	11
Тейлор	47	Хауз	21
Теории взаимоотношений.....	10	Херси	23
Теории влияния.....	10	Хоуторнские исследования,.....	52
Теория ERG.....	65	Численность группы	78
Теория X.....	50	Шейн	47, 67, 72, 97
Теория Y.....	50	Эмерсон.....	49
Теория ожидания	25	Эмоциональный интеллект	12, 31
Тильман	90	Яго	26, 27