

Лидерство и доверие

После ознакомления с этой главой вы должны уметь:

1. Перечислить выводы теории черт личности
2. Перечислить ограничения поведенческих теорий
3. Описать ситуационную модель Фидлера
4. Объяснить, в чем заключается суть теории “путь–цель”
5. Назвать ситуационные переменные в модели участия лидера
6. Различать **трансформационную** и **транзакционную** роль лидера
7. Перечислить доводы за и против харизматического лидера
8. Объяснить роль эмоционального интеллекта в эффективности лидера
9. Назвать ситуации, когда лидерство может не играть роли
10. Показать, каким образом лидеры могут создать атмосферу доверия

Утверждение, будто без хорошего лидера невозможен успех в бизнесе, в государственном управлении, а также в бесчисленных группах и организациях, которые формируют наш образ жизни, в работе и отдыхе, давно стало трюизмом. Если роль лидера столь велика, важно ответить на вопрос: что необходимо для того, чтобы стать великим лидером? Сам собой напрашивается ответ: для этого необходимы выдающиеся подчиненные! Несмотря на то, что в этом ответе заключена определенная доля истины, на самом деле проблема гораздо более сложная.

Что такое лидерство

Лидерство — это умение и право вести соответствующую группу людей к достижению поставленной цели. Право на лидерство может носить формальный характер — т.е. обуславливаться тем, что лидер занимает определенную руководящую должность в организации. В этом случае человек принимает на себя роль лидера автоматически — ввиду своих властных полномочий. Однако далеко не все лидеры являются формальными руководителями и далеко не все формальные руководители являются лидерами. Нет никакой гарантии того, что формальные руководители, ставшие таковыми вследствие каких-то внутриорганизационных процессов,

будут эффективными лидерами. Несанкционированное лидерство (т.е. способность оказывать влияние на людей), которое не вписывается в рамки формальной организационной структуры, часто не менее — а может быть, даже более — важно, чем формальное лидерство. Иными словами, лидеры могут не только назначаться формально, но и появляться естественным образом в групповой среде.

Лидерству посвящены многочисленные научные труды. Значительная часть этой литературы грешит противоречиями и способна окончательно запутать читателя. Далее мы попытаемся показать, что значит быть эффективным лидером.

Теория черт личности

Если бы нас попросили описать лидера на основе общих характеристик, встречающихся в современных средствах массовой информации, мы, наверняка, назвали такие качества, как ум, харизма, решительность, энтузиазм, твердость, смелость, честность, уверенность в собственных силах и др. В конечном счете, мы, наверное, пришли бы к выводу, что эффективный лидер должен на одну треть быть бойскаутом и на две трети — Иисусом Христом. Поиск характеристик, которые отличают лидеров от простых смертных (т.е. “нелидеров”), занимал умы первых психологов, изучавших лидерство.

Можно ли выделить одну или несколько черт личности, которые присущи общепризнанным лидерам (например, Уинстону Черчиллю, матери Терезе, Мартину Лютеру Кингу мл., Джону Ф. Кеннеди, Нельсону Манделе, Колину Пауэллу) и которыми не обладают простые смертные? Все эти люди, несомненно, соответствуют нашему определению лидера, однако очень непохожи друг на друга по своему характеру. А ведь если бы концепция единых черт личности была верна, все лидеры должны были бы обладать особыми и общими для всех чертами личности.

Исследования, направленные на выявление специфических “черт лидерства”, неоднократно заводили ученых в тупик. Например, обзор результатов 20 разных исследований, выполненный в конце 1960-х годов, позволил выявить примерно 80 черт личности, присущих лидерам, однако лишь пять из этих черт оказались общими для четырех и более исследований [1]. В 1990-е годы самое большее, что можно было сказать по поводу специфических “черт лидерства” на основе всевозможных исследований, сводилось к тому, что лидеры отличаются от простых смертных амбициозностью и энергичностью, желанием стоять во главе группы людей, честностью и порядочностью, уверенностью в собственных силах, умом, умением четко отслеживать и контролировать собственные действия, а также наличием глубоких профессиональных знаний [2]. Однако все эти характеристики не позволяли прогнозировать с достаточной точностью, станет тот или иной человек лидером или нет.

Прорыв, в определенном смысле, произошел после того как исследователи начали классифицировать черты личности согласно модели “Большая пятерка” (см. главу 3) [3]. Вскоре стало ясно, что большую часть черт личности, которые были выявлены в результате многочисленных исследований, посвященных проблемам лидерства, можно подвести под одну из пяти характеристик модели “Большая пятерка”. Например, амбициозность и энергичность включаются в понятие экстраверсии, а уверенность в собственных силах — в понятие эмоциональной устойчивости.

Тщательный анализ литературы, посвященной вопросам лидерства, в основу которого положена модель “Большая пятерка”, показал, что экстраверсия является самой важной чертой эффективных лидеров [4]. Однако на практике часто оказывается, что экстраверсия в большей степени связана с самой возможностью стать лидером, чем с эффективностью лидера. В этом, вообще говоря, нет ничего удивительного, поскольку общительные, коммуникабельные и склонные верховодить люди часто проявляют себя и утверждаются именно в групповой среде. Добросовестность и открытость новому опыту также прочно связаны с умением их носителя быть лидером (хотя и не так прочно, как экстраверсия). В то же время оказалось, что такие черты, как уживчивость и эмоциональная устойчивость, не позволяют с достаточной степенью вероятности предсказывать то, насколько способен их носитель быть лидером.

Результаты самых последних исследований подводят нас к двум выводам. Во-первых, определенные черты личности могут указывать на способность их носителя быть лидером, тогда как еще 20 лет назад ученые придерживались иного мнения. Возможно, это объясняется отсутствием в то время адекватной модели, которая позволяла бы соответствующим образом классифицировать и организовать черты личности (всем этим требованиям отвечает модель “Большая пятерка”). Во-вторых, черты личности гораздо точнее прогнозируют способность человека стать лидером, чем его будущую *эффективность* и *неэффективность* как лидера [5]. То обстоятельство, что человек обладает определенными чертами личности, а также то, что другие считают его лидером, вовсе необязательно означает, что он добьется значительных успехов и приведет свою группу к достижению поставленных перед ней целей.

Черты личности гораздо точнее прогнозируют способность человека стать лидером, чем его будущую *эффективность* и *неэффективность* как лидера.

Поведенческие теории

Неудачи ранних исследований черт личности заставили исследователей — с конца 1940-х до конца 1960-х годов — выбрать другое направление поиска, которым стало поведение лидеров. Появившиеся в результате **поведенческие теории лидерства** (behavioral theories of leadership) были связаны с попытками найти нечто уникальное в поведении эффективных лидеров. (Например, не обнаруживается ли в их поведении больше демократизма, чем автократизма?)

Исследователи надеялись, что поведенческий подход не только прольет свет на природу лидерства, но и, в случае успеха, будет иметь важные практические последствия, намного превосходящие результаты теории черт личности. Например, при помощи теории черт личности можно было бы выбирать человека, достойного занять формальное положение лидера в группе или организации, а поведенческие теории могли бы указать на самые важные поведенческие детерминанты лидерства, чтобы мы получили бы ключ к *воспитанию* лидеров. Разница между теорией черт личности и поведенческой теорией, с точки зрения их практического применения, заключается в их базовых предположениях. С одной стороны, если справедлива теория черт личности, она подтверждает сам факт появления лидеров: лидер либо появляется, либо не появляется (что определяется наличием или отсутствием у человека требуемых черт личности). С другой стороны, если существуют какие-то кон-

кретные модели поведения, которые присущи только лидерам, значит, мы можем обучить человека искусству лидерства, т.е. привить ему необходимые для этого модели поведения. Этот второй путь, несомненно, выглядит более многообещающим, поскольку он означает, что “производство” лидеров можно расширить и даже поставить на поток.

Исследования в Университете штата Огайо

Наиболее совершенные и обоснованные поведенческие теории сформировались на основе исследований, проводившихся в Университете штата Огайо начиная с конца 1940-х годов [6]. Исследователи поставили перед собой цель — выявить независимые характеристики поведения лидера. Начав с более чем тысячи таких характеристик, они постепенно сократили их перечень до двух, к которым и сводилось поведение лидеров, — *инициирующей структуры* и *внимательности*.

Иницирующая структура (initiating structure) — это степень, в которой лидер определяет и структурирует свою собственную роль, а также роли своих подчиненных в стремлении добиться поставленной цели. Иницирующая структура включает в себя поведение, направленное на организацию работы, рабочих отношений и целей. Лидер, обладающий развитой иницирующей структурой, “умеет грамотно распределить конкретные задачи между членами своей группы”, “добивается от подчиненных неукоснительного соблюдения установленных стандартов работы” и “подчеркивает важность своевременного выполнения заданий”.

Под **внимательностью** (consideration) подразумевается умение руководителя налаживать рабочие отношения, характеризующиеся взаимным доверием, уважением к мнению подчиненных и к их чувствам. Такой лидер постоянно заботится о комфорте, благополучии, статусе и удовлетворенности подчиненных, помогает им решать их личные проблемы, относится к ним как к равным и всегда дружелюбно настроен.

Авторы многочисленных исследований, в основу которых положены эти определения, пришли к выводу, что лидеры, обладающие обеими такими характеристиками (инициирующей структурой и внимательностью), гораздо чаще добиваются высокой отдачи от своих подчиненных и обеспечивают их большую удовлетворенность работой. Однако наличие у лидера этих двух характеристик *не всегда* обеспечивает положительный результат. Например, если лидер обладает эффективной иницирующей структурой, это нередко приводит к многочисленным жалобам и прогулам, высокой текучести кадров и низкому уровню удовлетворенности работой у служащих, выполняющих рутинную работу. Если же лидер проявляет внимательность к своим подчиненным, высока вероятность того, что его собственный начальник даст неудовлетворительную оценку результатов его работы. В заключение авторы исследований, проводившихся в Университете штата Огайо, выдвинули предположение, что наличие у лидеров и иницирующей структуры, и внимательности обычно дает положительные результаты, однако многочисленные исключения из этого правила указывают на необходимость включить в эту теорию и ситуационные факторы.

Исследования в Мичиганском университете

Исследования проблем лидерства, проводившиеся Исследовательским центром опросов общественного мнения при Мичиганском университете примерно в то же время, что и исследования в Университете штата Огайо, преследовали аналогичные цели: выявить поведенческие характеристики лидеров, которые определяли бы их эффективность [7]. Мичиганская исследовательская группа также пришла к выводу о наличии двух поведенческих характеристик у лидеров, которые они обозначили как “ориентацию на работников” и “ориентацию на производство”. Лидеры, чье поведение *ориентировано на работников* (employee-oriented), особое внимание уделяют межличностным отношениям; они демонстрируют искренний интерес и индивидуальный подход к каждому из своих подчиненных. В отличие от них, лидеры, чье поведение *ориентировано на производство* (production-oriented), основное внимание уделяют техническим аспектам работы. Главное для них — выполнение поставленных задач, а к своим подчиненным они относятся лишь как к средству для достижения этой цели.

Исследователи из Мичиганского университета пришли к заключению, что более предпочтительной является, безусловно, ориентация на работников. Когда лидеры демонстрируют ее, это, как правило, обеспечивает более высокую производительность группы и большую удовлетворенность работой. Если же группу возглавляет лидер, ориентированный на производство, она обычно демонстрирует невысокую производительность труда и удовлетворенность работой.

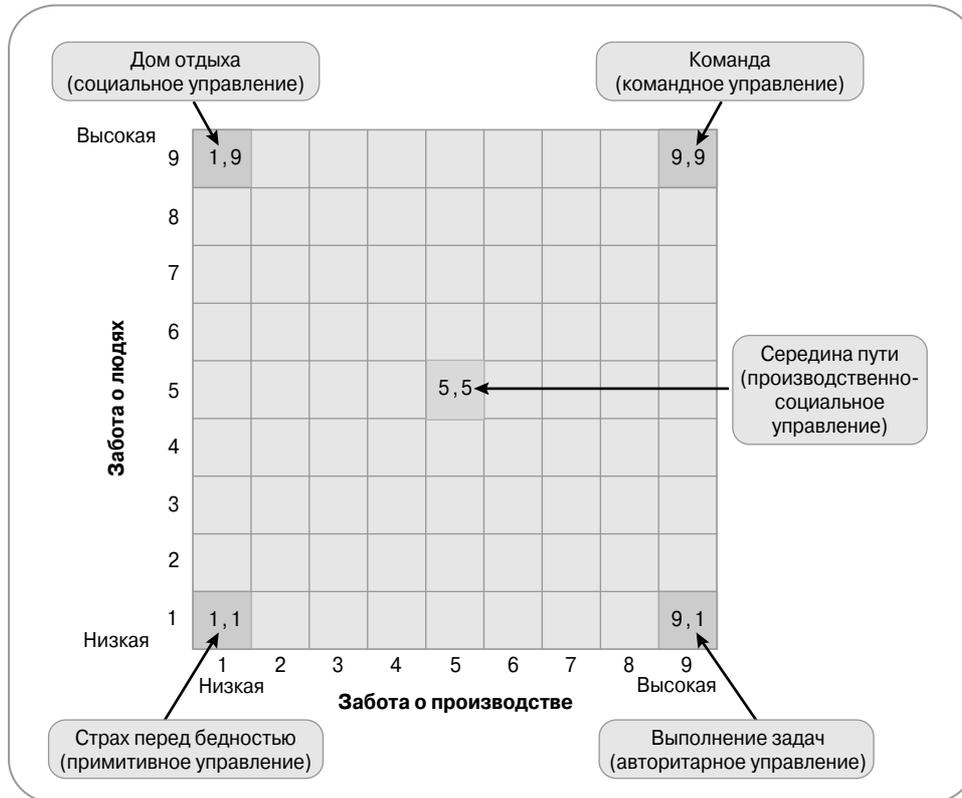
Управленческая решетка

Графическое представление двумерного видения стилей лидерства разработали Роберт Блейк и Джейн Мутон [8]. Они предложили так называемую **управленческую решетку** (managerial grid), в основе которой лежат два стиля — “забота о людях” и “забота о производстве”. По сути, они соответствуют “внимательности” и “инициирующей структуре”, предложенным исследователями из Университета штата Огайо, и “ориентации на работников” и “ориентации на производство”, предложенным исследователями из Мичиганского университета.

На управленческой решетке (рис. 10.1) вдоль каждой оси располагается 9 позиций, что дает в совокупности 81 позицию для описания стиля лидера. Обратите внимание, что управленческая решетка отображает не достигнутые результаты, а доминирующие факторы в мышлении лидера, которые имеют отношение к достижению результатов.

Блейк и Мутон провели ряд исследований, на основе которых сделали вывод, что наилучшие результаты руководителям приносит стиль 9,9 — по сравнению, например, с управленческим стилем, ориентированным на выполнение поставленных задач (9,1), или с управленческим стилем типа “дом отдыха” (1,9). К сожалению, управленческая решетка просто называет лидерские стили, а не предоставляет хоть сколько-нибудь полезную информацию, проясняющую насущные вопросы лидерства. Например, мы не располагаем никакими убедительными доказательствами того, что стиль 9,9 наиболее эффективен во всех случаях жизни [9].

РИС. 10.1. Управленческая решетка



Источник. Базируется на книге R. R. Blake and J. S. Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organizational Development* (Reading, MA: Addison Wesley, 1969)

Поведенческие теории: выводы

Мы описали самые известные и важные попытки объяснить феномен лидерства с поведенческой точки зрения. К сожалению, исследователям так и не удалось установить четкую и устойчивую взаимосвязь между поведенческими моделями лидера и экономическими показателями возглавляемой им группы. Дело в том, что они не учитывали ситуационные факторы, которые во многих случаях определяют успех или неудачу группы. Например, вряд ли у Мартина Лютера Кинга мл. был шанс стать выдающимся лидером движения за гражданские права в 1900 году, однако он стал таковым в 1950–1960-е годы. Мог бы Ральф Нейдер возглавить движение за права потребителей, если бы он родился в 1834-м, а не в 1934 году, или если бы он родился в Коста-Рике, а не в штате Коннектикут? Вряд ли. Таким образом, описанные ранее поведенческие теории игнорируют влияние ситуационных факторов.

Ситуационные теории

Ученые постепенно осознали, что спрогнозировать эффективность лидера значительно сложнее, чем определить несколько черт личности, присущих лидерам, или же установить предпочтительные поведенческие модели лидеров. Отсутствие стабильных и имеющих практическую ценность результатов обратило внимание исследователей на ситуационные факторы. Связь между стилем лидерства и эффективностью предполагала, что стиль x подходит при условии a , стиль y — при условии b , а стиль z — при условии c . Но что представляют собой эти условия a , b , c и т.д.? Одно дело — утверждать, что эффективность лидерства зависит от ситуации, и совсем другое — назвать конкретные ситуационные факторы.

Наибольшую известность снискали четыре ситуационные теории: модель Фидлера, теория обмена между лидером и подчиненными, теория “путь–цель” и теория принятия решений лидером. В этом разделе мы рассмотрим кратко каждую из них.

Модель Фидлера

Первая достаточно полная ситуационная модель лидерства была предложена Фредом Фидлером [10]. **Модель лидерства Фидлера** (Fiedler leadership model) гласит, что эффективность группы зависит от того, насколько стиль взаимодействия лидера с его подчиненными соответствует степени его контроля и влияния на эту группу.

Фидлер полагал, что базовый стиль лидерства, присущий каждому человеку, представляет собой ключевой фактор его успеха как лидера. Поэтому Фидлер начал свои исследования с того, что попытался определить и понять этот базовый стиль. С этой целью он разработал **анкету оценки наименее предпочитаемого сотрудника** (least-preferred co-worker questionnaire — LPC) содержащую 16 пар антонимичных прилагательных (таких как приятный/неприятный, эффективный/неэффективный, открытый/замкнутый, дружелюбный/враждебный). Цель LPC — определить стиль лидера (ориентированный на задачу или ориентированный на человеческие отношения). Респонденту предлагается вспомнить всех людей, с которыми ему приходилось работать, и описать человека, работа с которым была ему *наименее приятна*, оценив каждую из 16 пар антонимичных прилагательных, характеризующих этого человека, по шкале от 1 до 8 баллов. Фидлер полагал, что то, как респонденты оценивают своих коллег, говорит о них самих больше, чем о людях, которых они оценивают. Если наименее предпочитаемый сотрудник описывался в относительно положительных тонах (высокая LPC-оценка), данный респондент заинтересован в хороших отношениях со своими коллегами. Иными словами, если вы дали человеку, с которым вы меньше всего хотели бы работать, довольно положительное описание, Фидлер сказал бы, что вы ориентированы на человеческие отношения. В то же время, если вы описали наименее предпочитаемого сотрудника в отрицательных тонах (низкая LPC-оценка), значит, вы заинтересованы главным образом в производительности, и Фидлер отнес бы вас к категории людей, ориентированных на задачу. Обратите внимание: Фидлер исходил из того, что лидерский стиль человека строго определен, т.е. ориентирован либо на человеческие отношения, либо на задачу. Как будет показано далее, это предположение играет очень большую роль, ведь по сути оно означает, что, если какая-либо ситуация требует лидера, ориентированного на

задачу, а человек, исполняющий роль лидера, ориентирован на человеческие отношения, нужно изменить либо ситуацию, либо лидера.

После того как базовый стиль лидерства определен, необходимо удостовериться в том, что лидер соответствует имеющейся ситуации. Фидлер выделял три ситуационных фактора.

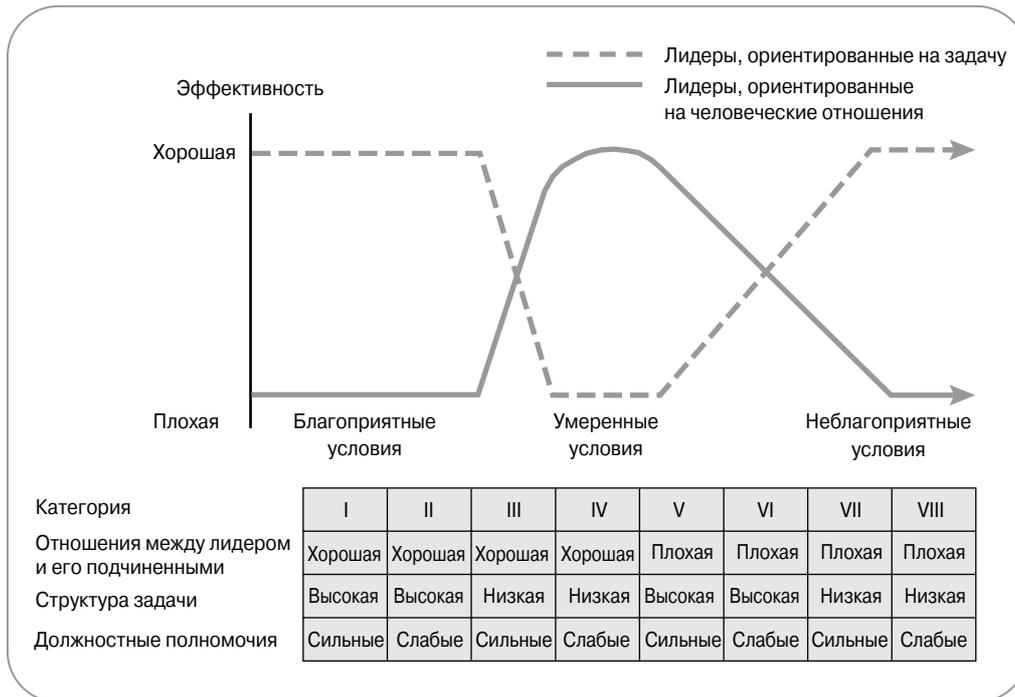
1. **Отношения между лидером и подчиненными.** Степень уверенности подчиненных в своем лидере, а также степень их доверия и уважения к нему.
2. **Структура задачи.** Степень структурированности или неструктурированности распределения задач между служащими.
3. **Должностные полномочия.** Степень контроля, которой лидер обладает над такими переменными власти, как прием на работу и увольнение работников, производственная дисциплина, продвижение по службе и повышение заработной платы.

Следующий этап в модели Фидлера — это оценка ситуации с точки зрения указанных трех ситуационных переменных. Отношения между лидером и подчиненными могут быть хорошими или плохими, структурированность задачи — высокой или низкой, а должностные полномочия — сильными или слабыми. Фидлер утверждал: чем лучше отношения между лидером и подчиненными, тем лучше структурирована работа, и чем сильнее должностные полномочия лидера, тем больше его влияние. Например, благоприятная ситуация (в которой лидер обладает значительным контролем) может быть связана с уважаемым менеджером кадрового отдела, в котором уверены и которому доверяют его подчиненные (хорошие отношения между лидером и подчиненными), когда выполняемые этим руководителем виды деятельности — например, начисление заработной платы, выписка чеков, составление отчетов — вполне конкретны и четко определены (высокая структурированность задачи) и когда у него есть значительная степень свободы в вопросах вознаграждения и наказания подчиненных (широкие должностные полномочия). В то же время в чрезвычайно неблагоприятной ситуации может оказаться председатель группы добровольцев фонда *United Way*, которого никто особо не уважает и не ценит. В этом случае степень контроля лидера над его подчиненными очень невысока. В целом, сочетание указанных трех ситуационных переменных определяет восемь различных ситуаций, в которых может оказаться лидер.

Зная, как человек представляет себе наименее предпочитаемого сотрудника, и располагая оценками трех ситуационных переменных, с помощью модели Фидлера можно привести их во взаимное соответствие и обеспечить тем самым максимальную эффективность лидерства. Основываясь на результатах своих исследований, Фидлер пришел к выводу, что лидеры, ориентированные на задачу, как правило, действуют лучше в ситуациях, *чрезвычайно благоприятных* для них, или в ситуациях, *чрезвычайно неблагоприятных* для них (рис. 10.2). Таким образом, по мнению Фидлера, сталкиваясь с ситуацией, относящейся к категории I, II, III, VII или VIII, лидеры, ориентированные на задачу, действуют эффективнее. Однако лидеры, ориентированные на человеческие отношения, действуют эффективнее в умеренно благоприятных ситуациях (категории IV–VI). В последующие годы Фидлер свел эти восемь ситуаций к трем [11]. Сегодня он утверждает, что лидеры, ориенти-

рованные на задачу, действуют эффективнее в ситуациях, характеризующихся высокой или низкой степенью контроля, тогда как лидеры, ориентированные на человеческие отношения, действуют эффективнее в условиях ограниченного контроля.

РИС. 10.2. Выводы, сделанные на основе модели Фидлера



Многочисленные исследования в целом подтверждают достоверность модели Фидлера [12]. Даже если прогнозы, составляемые на основе этой модели, используют только три категории, а не все восемь, свидетельств в поддержку выводов Фидлера более чем достаточно. Однако существуют пока еще нерешенные проблемы с оценкой наименее предпочитаемого сотрудника и практическим применением модели Фидлера. Например, логика, лежащая в основе оценки наименее предпочитаемого сотрудника, понята не до конца; исследования показали, что оценки, выставленные респондентами, не отличаются стабильностью. Кроме того, ситуационные переменные достаточно сложны, и специалисты-практики, пытающиеся оценить их, сталкиваются с немалыми трудностями. На практике бывает нелегко определить, насколько хороши отношения между лидером и подчиненными, насколько структурирована задача и сильны должностные полномочия лидера.

Теория обмена между лидером и подчиненными

Замечали ли вы когда-либо, что лидер с разными подчиненными поступает по-разному? Этот факт, по сути, и лежит в основе теории обмена между лидером и подчиненными [13].

Теория обмена между лидером и подчиненными (leader-member exchange theory) утверждает, что каждый лидер устанавливает особые отношения с небольшой группой подчиненных, которые составляют его “ин-группу”¹. Членам “ин-группы” лидер оказывает особое доверие, уделяет им времени больше, чем остальным подчиненным, и даже предоставляет им определенные привилегии. Остальные подчиненные составляют “аут-группу”² лидера. Лидер уделяет им значительно меньше времени и реже вознаграждает их. Отношения между “аут-группой” и лидером не выходят за рамки формальных отношений подчиненности.

Данная теория исходит из того, что уже на ранней стадии взаимодействия с определенным подчиненным лидер подсознательно относит его к “ин-группе” или “аут-группе”, и такая “классификация” остается относительно стабильной на протяжении длительного времени. Как именно лидер осуществляет подобную классификацию, не совсем ясно, однако существует немало свидетельств того, что он склонен включать в “ин-группу” подчиненных, которые во многом похожи на него самого. Еще один возможный критерий включения в “ин-группу” — большая компетентность этого подчиненного по сравнению с членами “аут-группы”.

Результаты ряда исследований подтверждают некоторые положения теории обмена между лидером и подчиненными. Лидеры действительно склонны классифицировать своих подчиненных (причем эта классификация носит отнюдь не случайный характер), а подчиненные, причисленные к “ин-группе”, демонстрируют лучшие результаты, менее склонны к перемене места работы, больше удовлетворены действиями начальства и организацией в целом, чем подчиненные, причисленные к “аут-группе”.

Теория “путь–цель”

В настоящее время одним из наиболее авторитетных подходов к проблеме лидерства считается теория “путь–цель”. **Теория “путь–цель”** (path-goal theory), разработанная Робертом Хаузом, — это ситуационная модель лидерства, которая использует ключевые элементы исследования, проведенного в Университете штата Огайо (инициирующую структуру и внимательность) и мотивационной теории ожиданий [14].

Сущность теории “путь–цель” заключается в том, что именно лидер должен помогать своим подчиненным в достижении их целей, а также обеспечивать руководство или поддержку (или и то, и другое), направленные на то, чтобы цели подчиненных отвечали целям соответствующей группы или организации. Использование термина “путь–цель” обусловлено уверенностью в том, что эффективные лидеры указывают своим подчиненным путь к достижению их рабочих целей и стремятся облегчить его прохождение, устраняя возможные препятствия и “ловушки”.

Согласно теории “путь–цель”, поведение лидера *приемлемо* для его подчиненных в той мере, в какой оно рассматривается как непосредственный источник нынешней или будущей удовлетворенности. Поведение лидера *мотивационно* в той мере, в какой оно (1) ставит удовлетворение потребностей подчиненных в зависимость от их эффективной работы и (2) обеспечивает наставничество, руководство, поддержку и

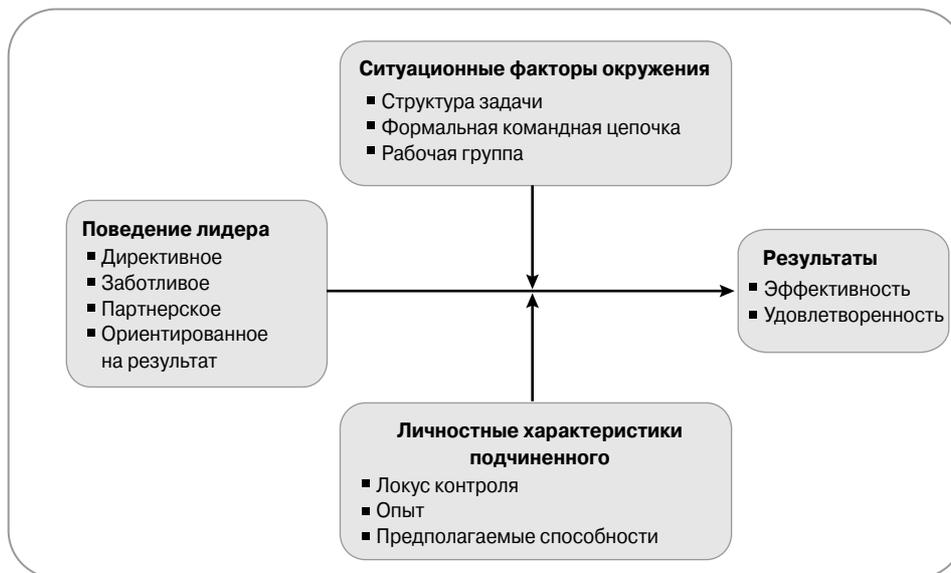
¹ *Ин-группа* (от англ. *in-group*) — социологический термин, обозначающий социальную группу, к которой данный субъект относит себя. — Прим. ред.

² *Аут-группа* (от англ. *out-group*) — социологический термин, обозначающий социальную группу, к которой данный субъект себя не относит. — Прим. ред.

вознаграждение, необходимые для эффективной работы служащих. Чтобы проверить эти положения, Хауз определил четыре модели поведения лидера. *Директивный лидер* (directive leader) дает своим подчиненным понять, что именно от них ожидается, планирует их работу и дает конкретные рекомендации о том, как ее выполнять. Эта характеристика имеет много общего с иницилирующей структурой, предложенной исследователями из Университета штата Огайо. *Заботливый лидер* (supportive leader) отличается дружелюбием и чуткостью к нуждам подчиненных. Эта характеристика, по сути, является ни чем иным, как внимательностью (которая также была предложена исследователями из Университета штата Огайо). *Лидер-партнер* (participative leader) консультируется со своими подчиненными и учитывает их мнение и предложения при принятии решений. *Лидер, ориентированный на результат* (achievement-oriented leader), ставит высокие цели и рассчитывает, что его подчиненные будут полностью отдавать себя работе. В отличие от Фидлера, Хауз предполагает, что лидеры могут проявлять определенную гибкость. Теория “путь–цель” утверждает, что один и тот же лидер может демонстрировать любую из этих поведенческих моделей в зависимости от конкретной ситуации.

Как следует из рис. 10.3, теория “путь–цель” включает два класса ситуационных переменных, которые определяют связь между поведением лидера и достигнутым результатом. Ситуационные факторы *окружения* неподвластны лидеру (структура задачи, формальная система подчиненности и рабочая группа). Факторы, относящиеся ко второму классу, входят в состав личностных характеристик *подчиненного* (локус контроля, опыт и предполагаемые способности). По сути, теория “путь–цель” исходит из того, что лидер своим поведением должен дополнять эти ситуационные факторы окружения и личностные характеристики подчиненного; в противном случае его деятельность будет неэффективной.

РИС. 10.3. Теория “путь–цель”



Далее приведены примеры гипотез, выдвинутых на основе теории “путь–цель”.

- Директивное лидерство ведет к большей удовлетворенности, когда выполняемые задачи более двусмысленны и “напряжены”, чем когда они тщательно структурированы и распланированы.
- Заботливое лидерство обеспечивает высокую производительность труда и удовлетворенность работой, когда служащие выполняют структурированные задачи. (В этом случае лидерство дополняет окружение.)
- Директивное лидерство, вероятно, будет излишним там, где служащие демонстрируют высокие способности и/или имеют большой опыт работы.
- Чем более четкими и бюрократическими являются формальные отношения подчиненности, тем в большей степени лидеры должны демонстрировать заботливое отношение и отказываться от директивного поведения.
- Директивное лидерство повышает удовлетворенность служащих, когда внутри рабочей группы существует серьезный конфликт.
- Подчиненные с внутренним локусом контроля (т.е. те, кто уверен в том, что они — хозяева своей судьбы) будут ощущать наибольшую степень удовлетворенности в случае партнерского лидерства.
- Подчиненные с внешним локусом контроля будут ощущать наибольшую степень удовлетворенности в случае директивного лидерства.
- Лидер, ориентированный на результат, может вселить в своих подчиненных уверенность, что их усилия действительно приведут к высоким результатам, если задачи будут структурированы неоднозначно.

Результаты исследований, направленных на проверку этих гипотез, в целом обнадеживают [15]. Многочисленные свидетельства подтверждают логику, положенную в основу теории “путь–цель”. Иными словами, эффективность и удовлетворенность работников повышаются, когда лидеру удается компенсировать то, чего не хватает им самим или их рабочему окружению. Однако когда лидер тратит время на то, чтобы разъяснять подчиненному задачи, которые понятны и без того, или когда способности и производственный опыт работника позволяют ему обходиться без посторонней помощи, у подчиненных складывается впечатление, что без такого лидера вполне можно обойтись, а попытки вмешательства с его стороны иногда даже кажутся им оскорбительными.

Модель принятия решений лидером

В начале 1970-х годов Виктор Врум и Филлип Йеттон разработали так называемую **модель принятия решений лидером** (leader-participation model), в соответствии с которой предполагалось, что существует связь между поведением лидера и участием в принятии решений [16]. Признавая тот факт, что различным структурам задач в разной степени необходимы рутинные и нерутинные виды деятельности, Врум и Йеттон утверждали, что поведение лидера должно соответствовать структуре выполняемой задачи. Модель Врума и Йеттона носила нормативный характер: при помощи нескольких правил она позволяла определить конкретную форму и объем участия в принятии решений в зависимости от ситуации. Эта модель представляла со-

бой дерево решений, включающее семь ситуаций (определить ту, в которой находился лидер в данный момент, было легко — достаточно было ответить на ряд вопросов “Да”/“Нет”) и пять альтернативных стилей лидерства.

Некоторое время спустя Виктор Врум и Артур Джейго пересмотрели эту модель [17]. Новая модель описывает те же пять альтернативных лидерских стилей — начиная с полностью самостоятельного принятия решений и заканчивая групповым принятием решений — однако ситуационных переменных насчитывается уже 12. Все они перечислены в табл. 10.1.

Результаты исследований как первоначальной, так и пересмотренной модели принятия решений лидером оказались весьма обнадеживающими. Однако, к сожалению, эта модель чересчур сложна для того, чтобы ею мог регулярно пользоваться обычный менеджер. Врум и Джейго даже разработали компьютерную программу, позволяющую руководителям проходить все ветви принятия решения в новой (пересмотренной) модели.

ТАБЛИЦА 10.1. Ситуационные переменные в пересмотренной модели участия лидера

- | | |
|----|---|
| 1 | Важность решения |
| 2 | Важность того, чтобы подчиненные были преданны решению |
| 3 | Располагает ли лидер достаточной информацией для принятия обоснованного решения |
| 4 | Насколько хорошо структурирована данная проблема |
| 5 | Будут ли подчиненные преданны решению, принятому руководителем единолично |
| 6 | Стали ли организационные цели “своими” для подчиненных |
| 7 | Возможен ли конфликт между подчиненными по поводу тех или иных вариантов решения |
| 8 | Располагают ли подчиненные информацией, необходимой для принятия обоснованного решения |
| 9 | Лидеру придется действовать в условиях жестких временных ограничений, что может препятствовать участию подчиненных в принятии решения |
| 10 | Оправданы ли затраты на проведение совещания с участием подчиненных, которые географически живут и работают далеко друг от друга |
| 11 | Насколько важно для лидера минимизировать время, требуемое для принятия решения |
| 12 | Важность участия как инструмента для развития у подчиненных навыков принятия решений |

Источник. Основано на книге V. H. Vroom and A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988), pp. 111–112; V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973), p. 194. Перепечатывается с разрешения *University of Pittsburgh*. © 1973 University of Pittsburgh Press

Совершенно очевидно, что в данной книге невозможно раскрыть всю глубину и возможности этой модели. Важно, однако, что Врум и его коллеги дали возможность лучше понять сущность ситуационных переменных, которые следует рассматривать при выборе того или иного стиля лидерства.

Харизматическое лидерство

Большинство теорий лидерства, о которых шла речь в этой главе, рассматривают так называемых **транзакционных лидеров** (transactional leader). Эти люди руководят своими подчиненными и мотивируют их во имя достижения поставленных перед ними целей, проясняя требования к их ролям и задачам. Однако существует еще один тип лидера, который призывает своих подчиненных переступить через их собственные, личные интересы и действовать исключительно во благо организации. Такой лидер способен оказывать на подчиненных необычайное по своей силе воздействие. Их обычно называют **трансформационными лидерами** (transformational leader). Франклин Д. Рузвельт, Маргарет Тэтчер, Джесси Джексон, Билл Клинтон, Мэри Кей Эш (основательница косметической компании *Mary Kay Cosmetics*), Стив Джобс (один из основателей *Apple Computer*) и бывший мэр Нью-Йорка Руди Джулиани относятся к числу трансформационных лидеров. Пользуясь своими выдающимися личными способностями, они оказывают воздействие на подчиненных, вселяя в них ощущение важности и ценности выполняемых ими задач. “Я пошел бы в огонь, если бы меня попросил об этом мой начальник”, — именно так говорят о харизматических лидерах их подчиненные.

Что такое харизматическое лидерство

Согласно **теории харизматического лидерства** (charismatic leadership theory), подчиненные, наблюдая определенные поведенческие модели, приписывают своим лидерам героические или необычайные лидерские способности [18]. Авторы ряда исследований пытались выявить особые черты личности, присущие харизматическим лидерам, однако самое большее, что им удалось сделать, — это выявить пять следующих характеристик: (1) у харизматических лидеров есть определенная перспектива, т.е. представление о том, к чему следует стремиться, (2) они готовы идти на риск, чтобы достигнуть своей стратегической цели, (3) они чувствительны к ограничениям внешнего окружения, (4) они чувствительны к потребностям своих подчиненных, (5) они демонстрируют поведенческие модели, не вписывающиеся в привычные рамки [19] (табл. 10.2).

ТАБЛИЦА 10.2. Важнейшие характеристики харизматических лидеров

- 1 *Стратегическая цель и умение четко формулировать ее.* Харизматический лидер имеет стратегическую цель — выраженную в виде некой идеализированной перспективы, — которая обещает “лучшее будущее”; также он способен понятно объяснить другим людям, насколько важна эта стратегическая цель
- 2 *Личный риск.* Харизматический лидер готов принять на себя высокий личный риск и большие расходы и даже принести себя в жертву во имя достижения стратегической цели
- 3 *Чувствительность к окружению.* Харизматический лидер способен реально оценивать ограничения внешнего окружения и ресурсов, которые требуются для осуществления соответствующих перемен
- 4 *Чувствительность к потребностям подчиненных.* Харизматический лидер видит способности других людей и бережно относится к их чувствам и потребностям
- 5 *Нестандартное поведение.* Харизматический лидер демонстрирует новые и нестандартные модели поведения

Источник. Основано на книге J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94

Как харизматические лидеры влияют на своих подчиненных

Каким образом харизматические лидеры оказывают столь сильное влияние на своих подчиненных? Результаты исследований позволяют говорить об особом процессе, состоящем из четырех этапов [20]. На первом этапе лидер формулирует некую привлекательную стратегическую цель, которая создает у подчиненных чувство последовательной смены событий, связывая настоящее с лучшим будущим их организации. На втором этапе лидер излагает свои ожидания, связанные с улучшением экономических показателей, и выражает уверенность в том, что подчиненные смогут их оправдать. Это укрепляет чувство собственного достоинства и уверенность подчиненных в собственных силах. На третьем этапе лидер доводит до сведения своих подчиненных — посредством слов и собственных действий — новую совокупность ценностей и на личном примере демонстрирует образцы поведения, которым они должны следовать. Наконец, на четвертом этапе харизматический лидер идет на какие-то личные жертвы и демонстрирует нестандартные модели поведения, выражая тем самым свою решимость и убежденность в правильном выборе стратегической цели.

“За” и “против” харизматического лидерства

Результаты исследований указывают на существование прямой связи между харизматическим лидером и высокой производительностью труда его подчиненных, а также их удовлетворенностью работой [21]. Люди, которые работают под руководством харизматического лидера, как правило, достаточно мотивированы, чтобы “выкладываться” на работе, и — в силу того, что они любят и уважают своего лидера, — испытывают высокую удовлетворенность работой.

Однако сейчас появляется все больше и больше свидетельств того, что харизма не универсальна, т.е. что эффективность харизматического лидера часто носит ситуационный характер. Кроме того, недавние неудачи многих компаний, во главе которых стояли харизматические лидеры, указывают на существование обратной стороны харизмы, способной, в принципе, разрушать организацию изнутри.

Харизматический лидер — это вовсе не обязательное условие для обеспечения высокой производительности труда. Харизма более всего уместна тогда, когда поставленная перед служащими задача включает в себя некую идеологическую составляющую или когда рабочее окружение полно напряженности и неопределенности [22]. Это объясняет, почему харизматические лидеры чаще всего появляются в политике и религии в военное время или, если говорить об экономике, в период становления или кризиса, угрожающего существованию компании. В 1930-е годы Франклин Д. Рузвельт предложил свой путь вывода США из Великой депрессии. В начале 1970-х годов, когда *Chrysler Corp.* оказалась на грани банкротства, ей был нужен харизматический лидер, который мог бы предложить нетрадиционный путь выхода из кризиса. Таким харизматическим лидером стал легендарный Ли Якокка, и ему удалось возродить *Chrysler Corp.* В 1997 году, когда в критической ситуации оказалась компания *Apple Computer*, совет директоров убедил одного из основателей *Apple Computer* Стива Джобса — харизматическую личность — временно вернуться на пост генерального директора компании и вдохновить ее служащих на возврат к инновационным истокам.

Помимо идеологии и атмосферы неопределенности, в организациях встречается еще один ситуационный фактор, который ограничивает силу харизмы. Вспомним, что формулирование стратегической цели — это одна из самых важных составляющих харизмы. Но стратегические цели, как правило, относятся ко всей организации (или к ее основным подразделениям) и формулируются высшим руководством компании. Харизма как таковая, возможно, лучше объясняет успехи или неудачи менеджеров высшего звена, чем успехи или неудачи менеджеров среднего и низшего звеньев. Поэтому, даже если какой-то человек обладает харизмой, она вряд ли пригодится ему в роли менеджера среднего или низшего звеньев. Это не означает, что он не может сформулировать стратегические цели для возглавляемого им подразделения, просто привести их в соответствие с общеорганизационными целями будет сложно.

Восторг общества и средств массовой информации по поводу харизматического лидерства достиг своего апогея в конце 1990-х годов. Харизматические генеральные директора, такие как Джеффри Скиллинг (*Enron*), Джек Уэлч (*General Electric*), Деннис Козловски (*Tyco*), Херб Келлехер (*Southwest Air*), Джилл Бейред (*Mattel*), Майкл Айснер (*Disney*), Берни Эбберс (*WorldCom*) и Ричард Скраши (*HealthSouth*), стали не меньшими знаменитостями, чем Шакил О'Нил или Мадонна. Компании стремились заполучить на должность генерального директора харизматическую личность, и они не скупились во имя этой цели. В распоряжение харизматических лидеров предоставлялись персональные самолеты, дома стоимостью до 30 млн. долл., беспроцентные ссуды для покупки фешенебельных вилл на побережье и дорогостоящих предметов искусства; им обеспечивалась личная охрана и ряд других привилегий, приличествующих особам королевской крови.

К сожалению, харизматические лидеры далеко не всегда действовали в интересах возглавляемых ими организаций [23]. Многие из них использовали свою власть для того, чтобы переделать вверенную им компанию на собственный вкус. Зачастую они полностью стирали границу между своими личными интересами и интересами возглавляемых ими организаций. В наихудшем проявлении эгоцентрической харизмы лидеры ставили собственные интересы и цели выше интересов и целей своих организаций. Абсолютно нетерпимые к критике в свой адрес, они окружали себя людьми типа “Чего изволите?”, обязанными убаживать своего патрона и создавать атмосферу, в которой люди боятся задавать нелицеприятные вопросы или поправлять лидера, когда тот, по их мнению, допускает ошибку. Результаты эгоцентричной харизмы мы наблюдаем в таких компаниях, как *Enron*, *Tyco*, *WorldCom* и *HealthSouth*. Их лидеры бессовестно использовали организационные ресурсы в корыстных целях, попирали закон и общепринятые этические нормы, чтобы выдать “на гора” финансовые показатели, которые временно взвинчивали курс акций компании и приносили им миллионы долларов за счет акционерных опционов.

Современные проблемы лидерства

В последние годы наши познания в области лидерства значительно расширились. Мы лучше поняли роль эмоций для эффективности лидера, этические проблемы лидерства, а также необходимость учитывать культурные различия при выборе стиля лидерства.

Эмоциональный интеллект и эффективность лидера

Мы ввели понятие эмоционального интеллекта (ЭИ) при обсуждении эмоций в главе 3. И вновь возвращаемся к этой теме, потому что недавние исследования показали, что ЭИ — в гораздо большей степени, чем IQ (коэффициент интеллекта), профессиональные знания или любой другой отдельно взятый фактор, — показывает, способен ли тот или иной человек стать лидером [24].

IQ и профессиональные знания — это “пороговые способности”, необходимое, но не достаточное условие лидерства. Чтобы стать настоящей “звездой”, нужно обладать пятью составляющими эмоционального интеллекта: самоанализом, самоконтролем, самомотивацией, сопереживанием и социальными навыками. Человек, у которого нет ЭИ, может получить превосходное образование, иметь острый аналитический ум, отличаться необычайной проницательностью и генерировать бесчисленное количество замечательных идей — и оставаться при этом весьма посредственным лидером. Это особенно заметно по мере продвижения человека вверх по иерархической лестнице. Практика показывает: чем более высокий пост занимает человек, тем большую роль в его эффективности как лидера начинают играть ЭИ-способности. В частности, сравнение выдающихся и посредственных лидеров показало, что почти 90% разницы в их эффективности обуславливались не столько базовым интеллектом, сколько действием ЭИ-факторов.

Практика показывает: чем более высокий пост занимает человек, тем большую роль в его эффективности как лидера начинают играть ЭИ-способности.

Доказано, что ЭИ положительно влияет на показатели работы на всех уровнях. Но особенно важно наличие ЭИ у людей, которые по долгу службы много общаются с другими людьми. Разумеется, в первую очередь речь идет о формальных лидерах. Результаты последних исследований убеждают нас в том, что ЭИ — это важный фактор эффективности лидера.

Этические проблемы лидерства

Проблемы лидерства и этики, как ни странно, не пользуются должным вниманием. Лишь недавно исследователи начали изучать этические аспекты лидерства [25]. В целом можно сказать, что интерес к проблемам этики в управленческой сфере вырос. Также биографы выдающихся лидеров сделали интересное открытие. В частности, они пришли к выводу, что многие лидеры — например, Мартин Лютер Кинг мл., Джон Ф. Кеннеди и Франклин Д. Рузвельт — не отличались безупречным этическим поведением. Несомненно, обвинения, выдвинутые против 42-го президента США Билла Клинтона (нарушение присяги и др.), лишь усилили обеспокоенность американского общества проблемами этического лидерства. А неэтичные поступки руководителей таких организаций, как *Enron*, *WorldCom*, *HealthSouth*, *Arthur Andersen*, *Merrill Lynch*, *Adelphia* и *Tyco*, вызвали еще большую тревогу общества и политиков по поводу этических стандартов в американском бизнесе.

Понятие эффективности лидерства должно включать в себя, помимо всего прочего, конкретные *средства*, которыми пользуется лидер для достижения своих целей, а также само содержание этих целей. Например, успех Билла Гейтса, который принес компании *Microsoft* доминирующие позиции в индустрии программного обеспе-

чения, был достигнут посредством чрезвычайно агрессивной рабочей культуры. Конкуренты *Microsoft* и регулирующие государственные органы США отмечали, что эта культура была основным источником многочисленных неэтичных поступков — начиная с использования полного контроля над операционной системой Windows в интересах своих партнеров и дочерних компаний и заканчивая призывом торговых представителей к “истреблению” конкурентов *Microsoft*. При этом важно отметить, что культура *Microsoft* как в зеркале отражает личность одного из ее основателей и председателя правления — Билла Гейтса.

Кроме того, понятие этичного лидерства должно включать в себя содержание целей, которые ставит перед собой лидер. Приемлемы ли с этической точки зрения изменения, запланированные лидером в своей организации? Можно ли считать руководителя компании эффективным лидером, если он строит успех своей организации на продаже продуктов, которые пагубно влияют на здоровье людей? Этот вопрос можно было бы задать, например, руководителям табачных компаний или фаст-фудов. А можно ли считать успешным военного лидера, одержавшего победу в войне, которую, наверняка, можно было предотвратить?

Понятие лидерства нельзя рассматривать в отрыве от определенных ценностей. Поэтому, прежде чем выносить окончательное суждение об эффективности или неэффективности того или иного лидера, мы должны принять во внимание как средства, использованные им для достижения своих целей, так и моральное содержание самих этих целей.

Проблемы межкультурного лидерства

Лидеры должны уметь приспосабливать свой стиль к разным национальным культурам. То, что подходит, например, для Китая, скорее всего, не подойдет для Канады или Франции. Можно ли представить, например, что руководитель крупной канадской сети универмагов добился выдающихся экономических показателей, оскорбляя и унижая своих подчиненных? Однако именно такой стиль управления оказался вполне эффективным в сети универмагов *Asia Department* в центральной части Китая [26]. Руководители *Asia Department* не стесняясь бахвалятся своими “бездушными” методами управления. Каждый новый работник должен пройти двух–четырёхнедельный курс подготовки военного образца, где его научат беспреступно повиноваться своим руководителям. После этого он проходит курс обучения непосредственно на рабочем месте, причем за каждую допущенную ошибку его “распекают” на глазах у покупателей, не особенно стесняясь в выражениях.

Национальная культура оказывает влияние на стиль лидерства через подчиненных. При выборе того или иного стиля руководства лидер ограничен культурными условиями, в которых были воспитаны его подчиненные. Например, корейские служащие ожидают от своих лидеров “отеческого” отношения; арабские лидеры, которые демонстрируют доброту или щедрость без особого к тому приглашения, будут считаться откровенными “слабаками”; а японские работники ожидают от своих лидеров личной скромности, простоты и немногословия [27].

В соответствии с принципами ситуационного подхода, лидеры должны приспосабливать свой стиль к уникальным культурным аспектам той страны, в которой они работают. Например, манипулятивный или авторитарный стиль соответствует большой дистанции власти (см. главу 2), которая характерна для России, Испании,

арабских, латиноамериканских стран, стран Юго-Восточной Азии и др. Дистанция власти также указывает на готовность работников участвовать, наряду со своими лидерами, в принятии решений. Такое участие, по-видимому, будет наиболее эффективным в культурах, для которых характерна малая дистанция власти, например, в Норвегии, Финляндии, Дании и Швеции.

Всегда ли необходимо лидерство

Вопреки тому, что говорилось ранее в этой главе, лидерство не всегда играет большую роль! Результаты многочисленных исследований указывают на то, что во многих ситуациях наличие лидеров — каким бы ни было их поведение — не обязательно или даже желательно. Определенные переменные, характеризующие конкретную организацию, служащего или выполняемую им работу, могут “заменять” лидера и блокировать тем самым его способность оказывать положительное или отрицательное влияние на поведение и эффективность своих подчиненных [28].

Например, если служащие имеют значительный опыт, высокую квалификацию, профессиональную ориентацию или потребность в независимости, эти характеристики могут полностью нейтрализовать эффект лидерства. Они могут заменить собой поддержку лидера или его способность структурировать и разъяснять задачу. Аналогично, люди, выполняющие однообразную и рутинную работу или работу, которая доставляет им удовольствие в силу внутренне присущих ей особенностей, могут практически не испытывать потребности в наличии лидера. Наконец, такие организационные характеристики, как четко выраженные и формализованные цели, жесткие правила и процедуры или сплоченные рабочие группы, также могут выполнять функции формального лидера.

Сказанное не должно вызывать удивления. В конце концов, в главе 2 и последующих главах мы познакомили читателей с независимыми переменными, которые, как показали результаты исследований, оказывают влияние на эффективность и удовлетворенность работой персонала. Тем не менее, сторонники идеи лидерства склонны придавать неоправданно большое значение этому фактору при объяснении и прогнозировании поведения. Однако было бы чересчур большим упрощением считать, что подчиненные, стремясь достичь поставленной цели, опираются исключительно на поведение своего лидера. Необходимо признать, что лидерство — это не более, чем одна из независимых переменных, помогающих нам объяснять организационное поведение. В одних ситуациях эта переменная оказывает значительное влияние на производительность труда, количество прогулов, текучесть кадров и удовлетворенность работой, а в других — почти не играет никакой роли.

Вопреки распространенным убеждениям, даже харизматический лидер не спасает от всех бед. Он может успешно вывести группу или организацию из тяжелой кризисной ситуации, однако его эффективность зачастую резко снижается после того, как обстановка стабилизируется. Натиск и решительность, которые требовались для преодоления кризиса, становятся помехой и источником неприятностей. Харизматические руководители зачастую самоуверенны и авторитарны; нередко они ставят свое мнение гораздо выше, чем оно того заслуживает в действительности. Подобное поведение разлагает коллектив и нередко подталкивает организацию к краю пропасти.

Доверие и лидерство

Доверие — или его отсутствие — представляет чрезвычайно важный вопрос для современных лидеров. В оставшейся части этой главы мы объясним, что такое доверие, и дадим ряд рекомендаций, которые помогут руководителям сформировать атмосферу доверия в своих коллективах.

Что такое доверие

Доверие — это позитивное ожидание того, что другой человек не будет — посредством слов, поступков или решений — действовать исходя исключительно из меркантильных и конъюнктурных соображений [29]. Это определение доверия включает в себя два важных элемента — близкое знакомство и риск.

Выражение *позитивное ожидание*, содержащееся в определении доверия, предполагает близкое знакомство с другим человеком. Доверие — это процесс, развивающийся во времени и базирующийся на актуальном, но все же сравнительно непродолжительном опыте. Требуется немало времени, чтобы создать и укрепить доверие. Большинство из нас согласится с тем, что очень трудно (или вообще невозможно) доверять человеку, которого мы видим впервые в жизни и о котором нам практически ничего не известно. В крайнем случае, если нам не остается ничего другого, можно рискнуть, но ни о каком доверии здесь речи быть не может. Однако, по мере того, как мы все больше узнаем о человеке, наше позитивное ожидание в отношении него крепнет.

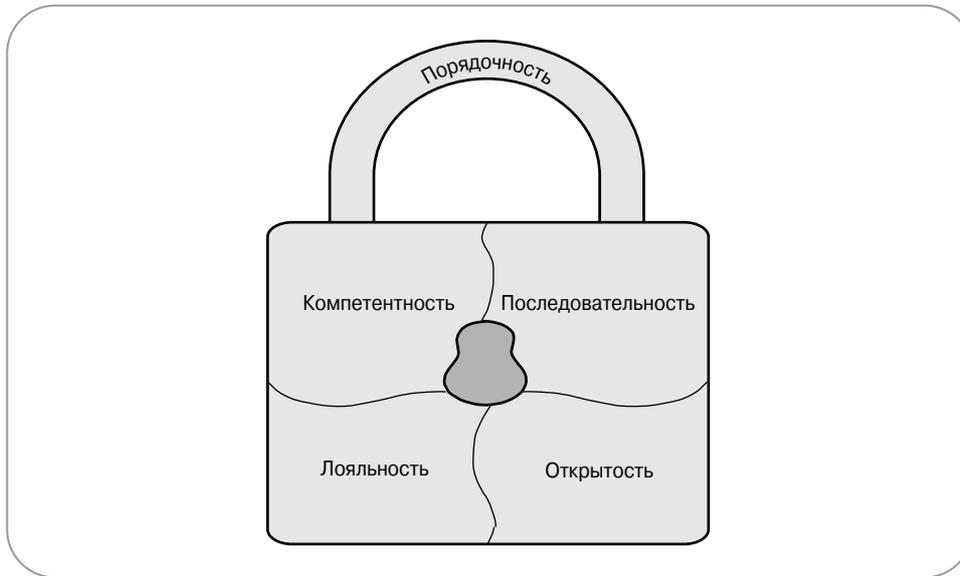
Выражение *действовать исходя исключительно из меркантильных и конъюнктурных соображений* подразумевает риск и уязвимость, внутренне присущие любым доверительным отношениям. Вступая в доверительные отношения с человеком, мы поневоле становимся уязвимыми, когда, например, сообщаем ему конфиденциальную информацию или полагаемся на его обещания. В силу своей природы, доверие включает в себе возможность разочарования, т.е. возможность того, что другая сторона просто “воспользуется” вами. Однако доверие — это не просто принятие на себя определенного риска. Скорее, это *готовность* принять на себя риск. Поэтому, когда я доверяю кому-либо, я ожидаю, что этот человек не попытается “воспользоваться” мною. Такая готовность принять на себя риск характерна для любых доверительных отношений.

Результаты недавних исследований указывают на пять характеристик, без которых невозможно доверие: порядочность, компетентность, последовательность, лояльность и открытость (рис. 10.4) [30].

Под *порядочностью* мы понимаем честность и правдивость. Когда мы пытаемся оценить, можно ли доверять тому или иному человеку, из всех пяти характеристик порядочность представляется самой важной. “Если наш партнер не производит впечатления “честного человека” и “обладателя высоких моральных качеств”, другие характеристики доверия просто лишены смысла” [31].

Понятие *компетентности* включает в себя технические и межличностные знания и умения. Владеет ли этот человек в достаточной мере тем предметом, о котором он рассуждает? Вряд ли вы захотите слушать или зависеть от человека, в способностях которого вы сомневаетесь. Вы должны быть уверены в том, что его компетентность действительно такова, какой он пытается представить ее в глазах других людей.

РИС. 10.4. Характеристики доверия



Под *последовательностью* мы понимаем надежность, предсказуемость и способность к здравому суждению. “Когда слова расходятся с делом, это снижает доверие к человеку” [32]. Эта характеристика особенно актуальна для руководителей. “Ничто так не бросается в глаза, как несоответствие между тем, что руководители проповедают на словах, и тем, что они ожидают увидеть в поведении своих подчиненных” [33].

Лояльность — это готовность защищать и отстаивать интересы другого человека. Доверительные отношения основаны на том, что ни одна из сторон не станет действовать исходя исключительно из меркантильных и конъюнктурных соображений.

Наконец, последняя характеристика доверия — *открытость*. Можете ли вы положиться на человека в том, что он скажет вам “всю правду”?

Связь между доверием и лидерством

Доверие, по-видимому, представляет собой главный атрибут лидерства [34]. Когда подчиненные доверяют своему лидеру, они готовы выполнять все его распоряжения, поскольку уверены в том, что он не станет злоупотреблять их правами и интересами. С другой стороны, они не станут слепо подчиняться человеку, в честности которого они сомневаются, или человеку, способному “воспользоваться” ими в собственных интересах. Например, большинство людей сходятся во мнении, что честность — это самая важная характеристика настоящего лидера. “Честность является абсолютно необходимым качеством для любого лидера. Чтобы люди были готовы безоговорочно подчиняться лидеру (кем бы он ни был — военачальником или председателем правления), они должны быть уверены в том, что этот лидер достоин их доверия” [35].

Три типа доверия

В организационных отношениях существуют три типа доверия: доверие, основанное на *угрозе наказания*; доверие, основанное на *знании*; доверие, основанное на *идентификации* [36]. Приведенный далее анализ исходит из того, что две стороны начинают свои отношения “с чистого листа”, т.е. у них нет какого-либо прошлого опыта, который необходимо преодолеть; они не очень хорошо знают друг друга и уверены, что подвергнут себя значительному риску, если чересчур поспешно сообщат слишком много сведений о себе; у них нет четкого представления о том, сколько могут длиться отношения между ними.

Доверие, основанное на угрозе наказания. Наиболее хрупкие отношения возникают в случае **доверия, основанного на угрозе наказания** (deterrence-based trust). Единственного нарушения или непоследовательного шага бывает достаточно для того, чтобы от доверия не осталось и следа. У людей, между которыми возникают подобные отношения, слова не расходятся с делом — они просто опасаются последствий, которые повлечет за собой несоблюдение их обязательств.

Доверие, основанное на угрозе наказания, возможно поддерживать лишь в той мере, в какой возможно наказание, понятны последствия, а само наказание носит неотвратимый характер (т.е. за нарушением доверия непременно последует наказание). Для поддержания доверия, основанного на угрозе наказания, потенциальная утрата возможности дальнейшего взаимодействия с другой стороной должна перевешивать потенциальную выгоду от несоблюдения своих обязательств. Кроме того, сторона, которой нанесен ущерб, должна быть готова нанести ответный ущерб (например: “Я не считаю себя обязанным не говорить о вас ничего плохого, после того как вы предали меня”).

Большинство новых отношений формируются на основе угрозы наказания. Возьмем в качестве примера ситуацию, когда вы продаете свой автомобиль кому-то из приятелей своего друга. Лично вы с покупателем не знакомы и у вас может возникнуть соблазн не рассказывать ему о скрытых неполадках в вашем автомобиле. Такое поведение, конечно же, позволит вам продать автомобиль по наиболее выгодной для вас цене. Однако вы принимаете решение не утаивать от своего покупателя эту информацию. Вы открыто рассказываете ему обо всех неполадках. Почему? Наверное, из страха наказания. Если покупатель впоследствии поймет, что вы пытались обмануть его, то, вполне возможно, он сообщит об этом вашему общему другу. Если бы вы были уверены в том, что он не поступит так, у вас не только возник бы соблазн утаить от него информацию о неполадках — вы бы так и поступили. Если же вам очевидно, что в случае обмана он расскажет обо всем вашему общему другу и от этого ваши дружеские отношения, разумеется, не выиграют (ведь вы, по сути, “воспользовались” его приятелем-покупателем), то вашу “честность” можно объяснить исключительно страхом перед разоблачением.

Еще один пример доверия, основанного на угрозе наказания, — отношения между новым начальником и его подчиненными. Как подчиненный, вы, вообще говоря, доверяете новому начальнику, несмотря на отсутствие какого-либо опыта общения с ним. В данном случае у доверия другая основа — авторитет и властные полномочия начальника, которые позволяют ему наказать вас, если вы будете плохо исполнять свои должностные обязанности.

Доверие, основанное на знании. Большинство организационных отношений строятся на **доверии, основанном на знании** (knowledge-based trust). В этом случае доверие базируется на предсказуемости поведения, проистекающей из истории взаимоотношений. Доверие возникает тогда, когда вы располагаете информацией о партнерах, достаточной для того, чтобы хорошо разбираться в них и прогнозировать их поведение.

Доверие, основанное на знании, базируется на информации, а не на угрозе наказания. Знание другой стороны и предсказуемость ее поведения служит надежной заменой формальных договоров, штрафных санкций и юридических соглашений, более типичных для доверия, основанного на угрозе наказания. Это знание формируется постепенно, главным образом, как функция опыта, который и убеждает в надежности и предсказуемости партнера. Чем лучше вы знаете человека, тем точнее вы можете предсказать, как именно он поступит в той или иной ситуации. Такая предсказуемость повышает степень доверия — даже если другая сторона “предсказуемо ненадежна”, — поскольку в этом случае можно предсказать, как именно она будет нарушать свои обязательства! Чем чаще вы общаетесь и взаимодействуете с другой стороной, тем больше развивается эта форма доверия и тем больше вы можете полагаться на нее.

Интересно отметить, что доверие, основанное на знании, вовсе необязательно разрушается непоследовательным поведением какой-либо из сторон. Если вы считаете, что можете адекватно объяснить или понять нарушение обязательств со стороны партнера, значит, вы в состоянии простить этого человека и не разрывать отношения с ним. В случае же доверия, основанного на угрозе наказания, такая же непоследовательность, скорее всего, приведет к прекращению отношений.

Если рассмотреть эту проблему в организационном контексте, то можно прийти к выводу, что большинство отношений между руководителями и подчиненными основываются на знании. Обе стороны располагают достаточным опытом совместной работы, а потому знают, чего можно ожидать друг от друга. Например, достаточно длительное открытое и честное взаимодействие вряд ли будет непоправимо прервано в результате единственного нарушения.

Доверие, основанное на идентификации. Наивысший уровень доверия достигается в случае, когда между сторонами возникает эмоциональная связь, позволяющая одной стороне выступать в качестве агента другой и заменять этого человека в межличностных взаимодействиях. В этом случае мы говорим о **доверии, основанном на идентификации** (identification-based trust). Здесь доверительные отношения возникают потому, что обе стороны понимают намерения и учитывают потребности и желания друг друга. Взаимопонимание возрастает до такой степени, что каждая из сторон действует в интересах другой стороны в той же мере, в какой она действует в собственных интересах.

На этом уровне доверия наблюдается минимальный контроль. У вас нет необходимости отслеживать действия другой стороны, поскольку взаимная лояльность между вами не вызывает сомнений.

Пожалуй, наиболее показательный пример доверия, основанного на идентификации, — это семейная пара, прожившая в счастье и согласии много лет. Муж понимает, что именно важно для его жены, и умеет точно прогнозировать ее поступки. Она,

в свою очередь, уверена в том, что ее муж понимает ее потребности и желания и для этого ему не требуются какие-либо дополнительные разъяснения. Такого рода взаимная идентификация позволяет каждому из них мыслить, чувствовать и реагировать на события так, как мыслит, чувствует и реагирует на события его партнер.

Доверие, основанное на идентификации, иногда встречается в организациях, например, между людьми, проработавшими вместе долгое время. В результате столь продолжительной совместной работы они обладают чрезвычайно богатым опытом взаимодействия и знают особенности друг друга вплоть до мельчайших подробностей. Такого рода доверительные отношения желал бы видеть в своем коллективе каждый руководитель, поскольку с ними служащие чувствуют себя очень комфортно. Они точно прогнозируют поступки друг друга и совершенно свободно заменяют кого-то из своих коллег в случае необходимости.

Как сформировать доверие

Руководители, которые умеют строить доверительные отношения в своем коллективе, как правило, прибегают к одним и тем же методам. Воспользоваться их опытом вам поможет ряд рекомендаций, приведенных далее [37].

- *Практикуйте открытость.* Недоверие часто появляется там, где люди чего-то не знают или где от них что-то скрывают. Поэтому руководителю следует позаботиться о том, чтобы его подчиненные были своевременно проинформированы обо всем, что происходит в их группе или организации, а также знали критерии, на основе которых принимаются решения. Подчиненные должны знать причины принятия тех или иных решений. Необходимо честно объявлять о возникающих проблемах и предоставлять всю имеющую к ним отношение информацию.
- *Будьте справедливы.* Прежде чем принять какое-то решение, подумайте, сочтут ли его ваши подчиненные объективным и справедливым. Доверяйте людям, насколько это возможно, будьте объективны и беспристрастны в оценках их деятельности; старайтесь справедливо распределять вознаграждения.
- *Не бойтесь говорить о своих чувствах.* Руководителей, которые оперируют лишь “голыми фактами”, подчиненные часто считают холодными и отстраненными личностями. Если же вы выразите свои чувства, подчиненные увидят в вас не только руководителя, но и “живого человека”. Это поможет им лучше понять вас, и ваш авторитет в их глазах только возрастет.
- *Говорите правду.* Честность — это важная составляющая доверия, и поэтому ваши подчиненные не должны сомневаться в том, что вы говорите им правду. Люди с большим пониманием отнесутся к “плохим новостям”, чем к “приятной лжи” (которая все равно рано или поздно раскроется).
- *Будьте последовательны.* Люди предпочитают иметь дело с предсказуемыми руководителями. Задумайтесь над своими ценностями и убеждениями — именно они должны направлять ваши решения и поступки.
- *Исполняйте свои обещания.* Доверительные отношения предполагают, что подчиненные видят в вас надежного человека. Держите свое слово и исполняйте данные вами обещания.

- *Храните чужие секреты.* Люди доверяют рассудительным и здравомыслящим руководителям, на которых они могут положиться. Если человек рискует попасть в неудобное положение, рассказав вам нечто такое, что не должно стать всеобщим достоянием, заверьте его, что вы не будете злоупотреблять его доверием и обсуждать его проблему с другими людьми.
- *Демонстрируйте компетентность.* Добивайтесь уважения (и даже восхищения) своих подчиненных, демонстрируя им свои незаурядные технические и профессиональные способности. Уделяйте особое внимание развитию и демонстрации своих навыков общения, ведения переговоров и искусства поддержания межличностных контактов.

РЕЗЮМЕ

Лидерству принадлежит центральная роль в понимании группового поведения, поскольку, как правило, именно лидер задает направление движения к поставленной цели. Следовательно, способность к более точному прогнозированию должна играть важную роль в улучшении показателей работы группы.

Первые попытки выявить универсальную совокупность черт личности, присущих всем лидерам, оказались неудачными. Однако недавние исследования, выполненные на основе модели личности “Большая пятерка”, принесли более обнадеживающие результаты. В частности, оказалось, что такие черты личности, как экстраверсия, добросовестность, честность и открытость, тесно связаны со способностью человека быть лидером. Аналогично было установлено, что обязательной характеристикой выдающего лидера является эмоциональный интеллект.

Основным вкладом поведенческого подхода стало сведение лидерства к двум стилям: ориентированному на производство и ориентированному на работников. Но, как оказалось, ни тот, ни другой стиль не может считаться эффективным во всех ситуациях.

Большой прорыв в понимании лидерства произошел в результате признания необходимости разрабатывать ситуационные теории и учитывать ситуационные факторы. Многочисленные факты, которыми мы располагаем в настоящее время, указывают на то, что к числу таких ситуационных переменных относятся структура задачи; уровень ситуационного стресса; уровень групповой поддержки; умственные способности и производственный опыт лидера; а также характеристики подчиненных — такие, как черты личности, опыт, способности и мотивация.

Практика показывает, что, когда организации оказываются в кризисных ситуациях или работают в условиях большой неопределенности, пребывание на высшем руководящем посту харизматического лидера, как правило, приносит положительные результаты.

Наконец, мы обсудили роль доверия в лидерстве. Эффективные руководители сегодня должны заботиться о формировании и поддержании доверительных отношений в возглавляемых ими коллективах. Чем это объясняется? По мере того как организации становятся все менее стабильными и предсказуемыми, прочные узы доверия приходят на смену бюрократическим правилам в определении ожиданий работников и отношений между ними и руководителями.